全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把碎片化时间用起来

（日）野口悠纪雄◎著
殷书金◎译



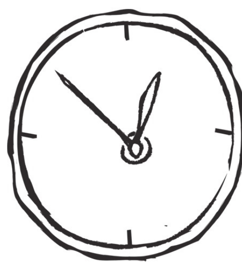
让你学会**专注、掌控、规划、执行！**
提高你的效率，拯救你的拖延症！


文化发展出版社
Cultural Development Press

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把碎片化时间用起来

（日）野口悠纪雄◎著
殷书金◎译



続「超」整理法
時間編
タイム・マネジメントの新技法


文化发展出版社
Cultural Development Press

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

智慧的90%源于对时间的合理利用。

——西奥多·罗斯福

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

序章：和时间的斗争

想要更多的时间

在前著《“超级”整理法》中，我讲了关于书籍与资料的整理问题。在本书中，我想挑战一下其他课题。

这次的对象是“时间”。时间的管理是每个人都想解决，但又找不到合适的解决方法的课题。同大多数人一样，我也曾因这个问题而备受困扰。有时候我一整天都耗费在与别人通电话上，可即便如此，我还是没有处理好联络事项。另外，屋漏偏逢连夜雨，新工作不停地从天而降，已经超过截止日期却仍然没能完成的工作堆积如山。

随着年龄的增长，“没有时间”这个问题愈加严重。我想要时间，我只想要时间！我也曾想：“只要能给我额外的一个小时，牺牲什么都可以。”就像莎士比亚的《理查三世》中最后的场景——在战场上失去马的理查国王高喊着：“给我一匹马！给我一匹马！谁给我一匹马，我就把我的王国给他！”

我属于“时间不足症”患者中最严重的那一类。如果在政府机关或企业工作，随着职位的上升与工作量的增加，组织会在活动的各个方面给予支持。但是无论遇到什么事都一定要独立完成的习惯，使我无法接受那些支持。我的“时间不足症”每年都会更加严重的原因就在于此。更何况，对于写论文和著书那样的工作，投入再多的时间也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是不够的。因此，我不得不思考各种各样的时间管理法和时间节约法。

当然，并不是这样一来所有的问题就解决了。什么时候能过上余裕的生活呢，关于这一点，我还完全没有头绪。我与时间的战争并没有结束。但是，如果没有使用这些方法，我想我会走向与理查国王相同的命运，最终我得以摆脱困境的根源就在于实践了这些方法。

想轻松地管理时间

我读过很多时间管理法、时间活用术之类的书，撰写本书之际，标题中有“时间”这两个字的书，我读了三十多本。

读完这些书，我学到了一些东西，也得到了一些启示。我的问题是否得到解决了呢？我的回答是“没有”。

原因有两个：第一，这些书所提倡的解决方法太难了。“早起是成功的秘诀”“检查时间的使用方法，不要浪费一丁点儿的时间”“不要浪费五分钟”“最大限度地利用二十四个小时”“要自我锻炼”“要持续挑战”，等等。

做到这些事似乎能解决我的问题。但是，每天都能将这些事付诸实践的人简直就是超人，我实在是做不到。

当然，我也相应地做了一些挑战。比如，很多关于时间管理法方面的书所推荐的“早起”。回国之后不久，由于时差的缘故，我早上很早醒来，一上午能做相当多的工作。我觉得这很棒，效率很高，这种状态持续了好几天，我为自己进入了超人的行列窃喜。但遗憾的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是，这种状态并没有持续很久，并且，当我任性地将“早起三分利”解释为“即使早起，得到的也只是三文钱”，就又恢复到回国前的状态了。

另外，据几本书中所述，只要加以训练就能够缩短睡眠时间。的确，如果能够延长醒着的时间，“时间不足症”就能马上消除。但遗憾的是，这一点我也做不到。

难道就没有不用感到痛苦就能成功的方法吗？这是个有点儿自私的要求。但是，难道不是满足了这个要求的解决方法才能算是技巧吗？从某种意义上来说，“只要努力就会成功”是理所当然的。而技巧必须得对人们的怠惰有所宽容，这是我的基本方针。

想要能够在现实世界中使用的诀窍

时间管理法方面的书没能解决我的问题的第二个原因是：书中没有记载的条件实际上是会产生的。因此，无法按照书中的建议去做。

例如，书中说要有计划地利用时间，要制订年度计划、月度计划、每日计划。确实，如果能这样做，效率可能会比较高。然而，这个世界充满了意想不到的事。紧急的工作可能会突然接二连三地袭来，破坏我们原定的计划。这种时候，怎么做比较好呢？另外，书中也说，按照轻重缓急对工作做出安排，从最紧急、最重要的工作做起，对于截止日期将近的紧急课题，即使课题本身没那么重要，也不能搁置不管。此外，有些事即使我们知道自己难以完成，出于情分，也必须腾出时间去做，在这种情况下，怎么应对比较好呢？在我所读

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过的书中，并没有针对这些问题的答案。但是，在实际操作中，这些才是最大的问题。

时间管理似乎并不是那么简单的课题。自古以来，关于时间的格言就比较多。“光阴似箭”“岁月不待人”“少年易老学难成”等不胜枚举。这些格言留传至今不正好说明合适的时间管理非常难吗？

“重要的事情很重要”，但是……

时间管理法方面的书多半会给读者如下忠告：要确立正确的人生目标。诚然，只有确立正确的人生目标，时间管理法与时间活用术才有意义。因为一旦走向了错误的方向，无论你多么高效地走过了每一步，最终也是无用的。正如德国的谚语所述，“如果不是正确的道路，即使你跑起来也是无用的”。

小时候读爱伦·坡的小说《金甲虫》时，给我留下了深刻印象的是这样的一个细节：由于弄错了寻宝标志——骷髅头的右眼与左眼，带来了很大的误差，进而导致小说主人公无论怎么挖，都找不到宝藏。

由此可见，朝着正确的方向行进比什么都重要，这才是时间管理的出发点。

但是，仔细思考一下就会发现，如果只是说“重要的事情很重要”，那么这不过是赘述（同义反复）。我们想知道的是如下两点：第一，如何知道哪些事情是人生中的大事？第二，即便已经知道人生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中的大事都有哪些，却不得不腾出时间处理一些杂事的情况，我们该怎么做呢？

我认为，这两点中的第一点是超出了技巧层面的问题，毫无疑问，这是非常重要的事情。但是，本书基本上不讨论这个问题。正如加缪在《西绪福斯神话》的开头中所说的，这是哲学问题。本书中的讨论只停留在技巧的层面，并将讨论的重点放在第二个问题上。

BOX——凯恩斯的时间与拉姆齐的时间

在经济学中，经常会区别使用“短期”与“长期”。

“从长远来看，我们都会死。”这是英国经济学家凯恩斯的名言。他也曾说过：“人生是不够长的，人类的本性需要快速的成果。”实际上，凯恩斯的理论把重点放在了对经济短期波动的分析上。

他的弟子拉姆齐在关于经济增长的论文中思考了无限长期中的优化问题。不仅如此，拉姆齐在论文的前半部分甚至将贴现率假设为零。他认为遥远的未来同现在一样重要。也许是因为拉姆齐认为个人的人生虽然有限，但社会却永远存续吧。这篇论文最终开创了被称作最优经济增长理论的理论经济学的一个领域。

拉姆齐是在数学、哲学、逻辑学方面也取得了巨大成就的天才。然而，正如“为神所钟爱的人总是英年早逝”这句话所述，拉姆齐27岁就英年早逝了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时间管理对谁来说有意义？

时间管理的意义会因职业和地位的不同，而产生很大的不同。因为工作的内容、自由裁度的可能性等会根据你是自由职业者还是上班族，是管理层还是普通员工而发生变化。

就我而言，虽然会受讲课和教授会的约束，但我在这之外的时间段基本上是自由的。由于受约束的时间少，能够自己安排时间，并且自由地选择工作的内容和方法，时间管理对我来说是必要的，它的效用也比较大。

即便是组织里的人，只要处在有一定权限的职位，在时间的利用方面就会有相当大的自由度，并且能够改变工作的方法。而在组织中工作的大多数人，由于处在与其他成员的协同工作中，所以无论他们如何提高自身的工作效率，其成果也是有限的。简单来说就是，即便他们其中有人早就完成了工作，也不能早下班。在这种情况下，也许有人会认为，时间管理的可行性比较低。在本书的第三章和第四章，对事务联系和工作的推进方法进行了介绍，也许有人会说，这些都是由组织规则与上司的指示决定的，他们不能自行更改。

大藏省的时间——底层官员所看到的大藏时间

“每月加班300个小时”，这是非同一般的生活。实际上，每月仅在工作日加班300个小时也几乎是不可能的。一到预算季，在地下被称作“太平间”的房间里过夜的日子就会持续，官厅中有浴室。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

东京都营电车尚在运行的时候，清晨，我还在迷迷糊糊中听到过首班电车通过的声音。

朋友们都成了大人物，似乎当上科长或者局长之后，时间也会变得相当自由。我所看到的大藏时间也许只是底层官员才能看到的部分。

世界知名的夏洛克研究者（夏洛克·福尔摩斯的研究者）长沼弘毅氏曾担任大藏次官。据说，长沼弘毅氏在担任大藏次官时，只在上午处理公务，下午禁止他人进入次官室，他要在里面专心研究劳动法，此外，他还推掉晚间所有的宴会，致力于福尔摩斯的研究。这是从前美好时代的大藏省的故事。

但是，即便在这样的情况下，时间管理也并不是没有意义的。针对受约束的时间比较长这一点，我曾在日本首屈一指的职场（大藏省）中待过。在那里，每月的加班时间超过300个小时并不罕见。在这期间，我整个人完全被限制，就像手脚完全被束缚了一样。然而，在这样的情况下，能否进行有效的时间管理仍然具有很大的意义。第一，如果能迅速做完杂务，就能给其他的工作匀出更多的时间；第二，如果不能进行有效的时间管理，则会产生某个时间段空闲，而工作任务都集中在其他时间段等问题。

此外，即使我们没能处于具备一定的权限的职位，也能对工作的方法产生影响。关于文件整理、事务联系、会议等的方法，我们能做的不仅仅是被动地遵从现有规则和上司的指示，还应该能够积极地提出改良方案。事实上，只有经常被各种问题困扰的一线工作者才能提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出符合工作实际的改良方案，而配有秘书的人或者长期待在董事办公室里的人反而不懂的问题比较多。如果一个组织不能灵活地接受这些建议，那么这个组织在今后的竞争中就难以生存下去。

时间管理的三个要素

到目前为止，我没有明确定义“时间管理”就直接使用了。在这里，我要先明确一下它的内容。

我所谓的“时间管理”由表中所示的三个要素构成。第一个要素是计划安排，即在规定时间内安排工作的方法。计划安排又分为如下两个方面：一是事前的计划安排，即如何进行工作约定与会面预约等。如果因为某个时间段内比较空闲就不停地安排各种事，那么时间的利用就会变得非常没有效率；二是实际工作的推进方法。如何在应对计划之外的情况的同时，完成最初的计划？这是个问题。

“时间管理”的第二个要素是节约时间，即避免浪费时间。从广义上来看，提高工作效率之类的都应当包含在其中。本书中主要讨论的是节约联系和寻找文件过程中的时间管理，而提高工作效率是在《“超级”整理法》中所提及的问题。从时间管理的角度来看，《“超级”整理法》处理特殊问题，而本书处理包含特殊问题在内的更常见的问题。

“时间管理”的第三个要素是增加可利用的时间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



时间管理法能应对时代的变化吗？

由上述可知，时间管理所需的并不仅仅是缩短一项工作所花费的时间。在这一点上，技术进步已经使得情况得到很大的改善。交通设施的发达缩短了出行时间，通信技术的进步使联系即时化等无须多言。此外，由于个人电脑的普及，个人的事务处理效率也得到飞跃性提高。从更广泛的角度来看，由于资本设备率的提高，劳动生产率得到了显著提高。

仅仅依靠这些技术进步，并不能产生富余的时间。高效完成一项工作是必要的，但是还不够，我们还需要超越时间管理的技术。

具体来说，工作的选择、组合和配置都需要技巧，同时也需要改变工作方法。如果不能进行合理的安排，有时反而会因为效率的提高而变得更忙。由于交通设施的发达，我们出差可以当天往返，因此反而变得更忙等情形就是典型的例子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我想再提醒的一点，由于产业结构的变化，时间管理的意义也发生了变化。在主要产业为农业和工业的时代，所谓的时间管理与勤奋努力并高效完成工作基本上是同一个意思。然而，我们现在所做的工作是仅仅靠勤奋努力难以应对的，因为工作的形式发生了变化。第一，工作不再是同一件事情的重复，它变得多样化、复杂化了。第二，工作开始由多人共同完成，这个过程中的不确定性增加。第三，工作的周期变长，需要多项工作并列进行。

因此，复杂的计划安排成为必要，与此相对应，时间管理的技巧也必须进行改变。在我看来，此前的时间管理技巧未必能够满足现代社会的需求。

在《“超级”整理法》中，我曾说过“只要使用了这个方法，你的办公桌就会像被施了魔法一样，变得干净整洁”。我觉得这未必是夸大宣传，希望本书中所述的方法能够起到相同的效果！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章：看时间的技术

无法顺利进行计划安排是因为“看不到”时间和工作。要想“看到”时间和工作，怎么做比较好呢？接下来我将在这一章中讲述“看到”时间和工作的技巧。

（1）你看到时间了吗？

安排日程的两个条件

计划安排是指在规定的时间内安排各种各样的工作。如果是比较短的时间段，我们可以比较容易地进行计划安排。

假设你正在入学考试会场努力答题。考试结束时间是12点，现在是11点17分。你要通过手表看到还剩下多少时间，并且思考如何将时间分配给尚未解答的问题。

通过这个例子我们可以知道，要想进行时间安排，需要准确把握以下两个方面：

a．自己所拥有的时间

b．自己应该做的事情

在现在这种情况下，a被清楚地显示在手表的表盘上；b作为眼前的考试，也可以被清楚地看到，因此，是可以进行时间安排的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果不能把握这些，时间安排就会失败，即使是在比较短的时间段，也会失败。假设手表是如下图右那样的数字式手表。此时，要想知道剩余时间是多少，我们就必须进行减法运算或者在头脑中浮现如下图左那样的表盘。要做这些工作，你就必须把思路从试题切换到时间计算上。因此，有时我们会因为不能很好地把握所拥有的时间而在时间分配上失败。



模拟式手表和数字式手表

左：如果是模拟式手表，到12点之前还有多少富余时间，一目了然。

右：但是，如果是数字式手表，就不易明白到12点之前还有多少富余时间。

通过以上的思考实验我们能够明白，要想进行计划安排，以下两点是不可缺少的。一是需要像模拟式手表那样能让我们“一眼”把握所拥有的时间的道具，二是需要像眼前的试题那样能帮助我们“一眼”把握要做的事的道具。

但是，问题是对于更长的时间跨度——几个星期到几个月的期间——的计划安排，类似于刚才的例子中的道具是否存在？实际上，这种东西（只要你不特意下功夫）是不存在的。因此，时间和工作变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得“难以看到”。正因如此，计划安排才会失败，针对这一点，我将在下文进行叙述。

数字式手表的这种缺陷广为人知。实际上，考试指南中就建议“不要把数字式手表带进考场”。事实上，市面上也有用表盘来进行显示的电子表。

安排日程的难度

假设我被交代了一项写一篇重要论文的工作（如果你是上班族，也可以把它设定为社长直接交代的制作企划书的工作）。假设今天是7月20日，截止日期是10月5日。对此，我最初的反应是“还有时间”，还有这么多的时间，再多的工作也能够完成。实际上，如果我从7月算起，秋季看起来还很遥远。也就是说，我在满足计划安排的第一个条件“把握自己所拥有的时间”这一点上失败了。

然而我却没有注意到这一点。因此，我不会立马着手工作上的事。因为还有其他迫在眉睫的工作，所以我会优先处理那些事。或者，我会陷入一种我还有无限的时间的错觉中，从而把时间用在不那么重要的事情上。不仅如此，我还会不停地把新的工作和会面安排在8月和9月，就像“浪费家”花钱如流水般地毫不吝惜地用掉我所拥有的时间。也就是说，我在满足第二个条件“把握要做的事情”这一点上也失败了。就这样，能够用在写论文上的时间不知不觉地就减少了。

滞留工作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一进入9月，截止日期临近了，我准备着手写论文的工作。可是不知为什么，却发现自己抽不出时间。由于论文进展不顺，我开始焦虑，再次查看计划表时，我发现了意想不到的事——竟然有好几个不那么重要的安排“赖在那里”。

比如，9月中旬有一个去出差的安排。虽然并不是非去不可的事，但当时想着能顺便去看看老朋友就制订了这个计划。可眼下对于我来说，一个小时都很宝贵，如果可以，我真想取消这个计划。但是，既然约好了，就不能不去，我只好哭着出了门，急急忙忙地当天往返，结果时间都浪费了。

类似的“滞留工作”不止这一件。面谈、聚会，以及担当研究会的负责人等，早知道会这么忙我绝不会安排好几件事进来。可是，我现在不能不去处理这些事，就这样，时间变得越来越少。

论文难以取得进展，焦虑变成惊慌，我眼睛充血，表情变得僵硬且阴暗。

拖延症

每当快到截止日期的时候，就会出现几个特有的症候群（综合征）。

第一，一着急就容易弄错方向。在山中迷路的人有时会着急地到处乱走，结果走向了意想不到的方向。由于没有仔细制订战略的时间，不认真确认操作方法就继续自己的计划，结果陷入白费时间的境地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二，勉强行事而导致身心疲惫，身心一旦疲惫，效率就会下降，如此便陷入了恶性循环。

第三，难以获得他人的协助。想要将打字的工作托付给助手，结果助手却以10月中旬以后可以帮忙，现在没法帮忙的理由拒绝了我。去图书馆查找文献，结果那些文献碰巧被借出去了，等等。如果不是临近截止日期，我应该不会出现这些问题，真是“祸不单行”“屋漏偏逢连夜雨”。

BOX——拖延症中毒者

但是，这个世界上也有人认为“快到截止日期时异常紧张情绪比较好”。罗西尼就是这样的一个人，据说他曾说过“不要在第一天演出的前夜之前写出序曲”。因为“迫在眉睫的时刻最能激发灵感”。《鹊贼》的序曲就是罗西尼在第一天演出的当日，在斯卡拉歌剧院的屋顶阁楼中，在管理大道具的人的监视下完成的。罗西尼会将完成的部分一张张地从窗户扔下，由担任复写的人在下面接住。如果写不出曲子，他将被人从窗口扔出去①。

莫扎特不到最后时刻不写曲子的故事也很有名。据说《六首德国舞曲》（K509）就是在如此情形下创作出来的：将舞会的开始时间提前一个小时告知莫扎特，在他来的时候，将他关在一个房间里，用舞会开始前的这段时间进行创作②。

但是，我们还是不要模仿像罗西尼和莫扎特那样的天才的行为，把这些逸事当作在第二章所述的启示“自己限期”的论据来阅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

读比较好。

---

①P. G. 汉普顿著，渡部升一、下谷和幸译，《智慧生活》，讲谈社学术文库，1991年版（第四章）。

②井上太郎，《我的朋友莫扎特》，讲谈社现代新书，1986年版，井上氏认为这可能是虚构的故事。

第四，正在处理某项工作的紧要关头，却有人突然插进不那么着急的事件，在无意中应对变得混乱，而对方不了解你当前的处境，于是你就给对方留下了不好的印象，人际关系恶化。

第五，由于时间不充裕，即使出现了新的重要的工作，你也不得不拒绝。另外，你又不得不腾出时间去处理滞留的不太重要的工作，如此一来，时间的利用方式就会变得极其不合理。

我们把这些综合征叫作“拖延症”，这并不是因为时间不够才产生的。事实上，在7月20日这个时间点上认为“还有足够的时间”，未必是错误的，真正的问题在于没能很好地安排之后的工作。是因为没有做好计划安排，才使事态发展成了这样。

此外，滞留的工作原本也并不是徒劳的。关于9月中旬的出差，如果能将其调整到论文的截止日期之后，应该也会因此拥有一段充裕的时间，问题在于把这些计划都安排在了截止日期之前。

知道什么是重要的事

到底为什么会变成这样呢？很多关于时间管理法方面的书都说“要搞清楚工作的优先度，先做重要的事情”，难道是没有按照这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个建议来做的缘故？

在七八月的时候，我确实在不太重要的事情上也分配了一些时间。关于这一点，我应当做出反省。但是，当时我也知道写论文比较重要。9月的时候，我却不能专心去做这件重要的事情了，因为不得不处理滞留工作。因此，“先做重要的事情”这个建议在“拖延症”产生之后，是不起任何作用的。

每次经历这种情况时，我都下定决心今后要好好做计划。不可思议的是，几个月之后，我竟然重蹈覆辙。

对于如此切实的问题，我们却一直没有找到恰当的解决方案，而只能给出一些精神训话类的建议，真是令人吃惊。在过去的几十年间，用于提高工作效率的技术取得了显著的进步，然而关于计划安排的技术，现在却同几十年前一样，没有发生任何变化。

把时间和工作当作一个点来把握

失败的真正原因在于“看不到”自己能够利用的时间并对应该做的事情进行安排。

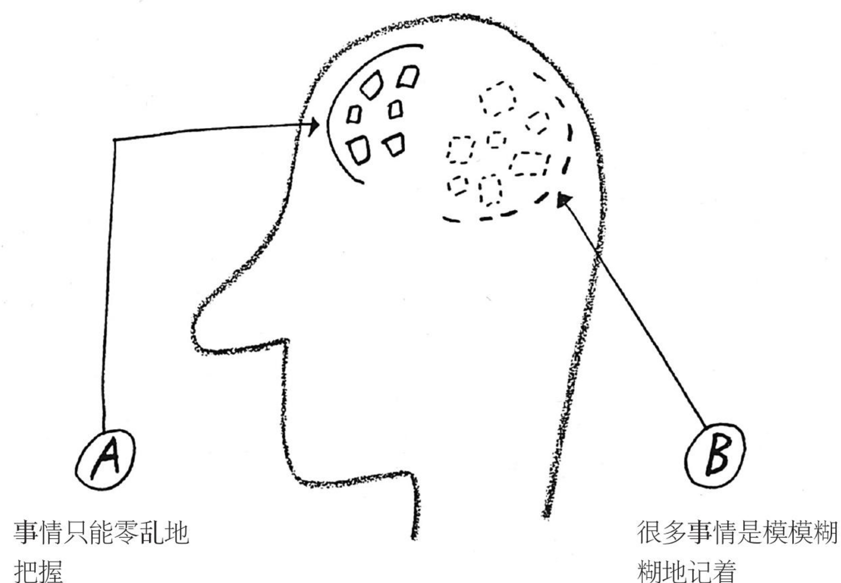
当然，我知道有写论文这个工作，也知道论文的截止日期是10月5日。同时，我也知道我还有写论文以外的工作。但是，我没能准确把握从7月20日到10月5日有多少时间，也没能准确把握在那个时间段有多少工作以及那些工作都是如何分配的。

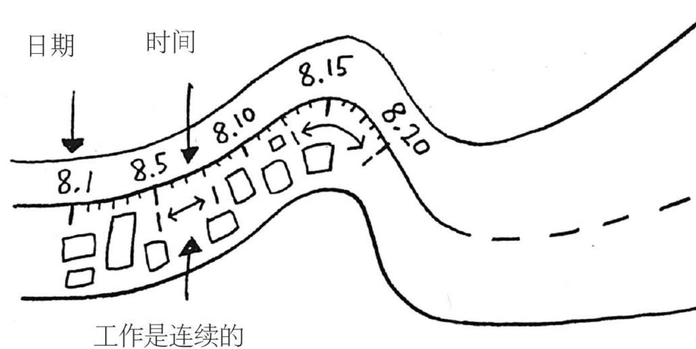
制订9月的出差计划也是因为打开手账的时候，碰巧发现当天没有安排。按理说我应该考虑出差与之后的事情之间的关联，但是我没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做到这一点。

工作：人的把握和实际的配置





事实上，要做的事情是按时间顺序排列的，而大部分的时间已经被占据

换句话来说，把各项工作都只当作一个独立的“点”，而不是将它们连成一条“线”来把握，计划安排失败的原因就在于此。

可是，这样的结果并不是因为我的头脑不好使，而是因为那是超越了人类的认知能力界限的工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你能像用模拟式手表看剩余时间那样把握往后的几个月吗？你能像看试卷上的考题那样在头脑中浮现在那个时期的工作分布情况吗？

普通人应该做不到这一点，因此只能把几个月的时间当作“模糊不清的未来”进行把握。此外，工作只能一件件地回想起来，而且，还会有被忘记的工作吧。

人不能在一瞬间把握七件以上的事情[(1)]。关于这个问题我将在第七章进行详细的探讨，这里我先确认一下有这样的事实。

如此，我们就能够明白，恰当的解决方案就是多下功夫以便更快捷地浏览时间和工作。

（2）便览时间和工作

用日程一览表“看”时间

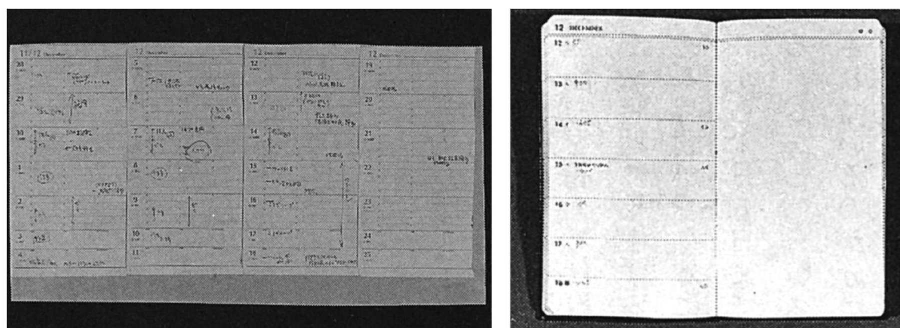
在这里，我们试着做如下实验。首先，买一本市面上贩卖的极普通的手账，就是那种合页的左边那一页是一周的计划表，右边那一页是空白的记录栏的手账。将手账一页一页地拆散，然后，像下一页的图片所展示的那样，将这一页页的纸横向排列并粘贴在一张大纸上，总共排列八周。

试着在这张大纸上写上计划，恐怕你会有惊人的发现。

第一，现在，原本你只能模模糊糊把握的时间变得清晰可见，就像一只鸟俯瞰地面那样，未来的时间一览无余。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由于在传统型手账中，计划表都是按周来分的，所以不能把超过一周的时间当作连续的时间来把握。按《钻石周刊》的副主编坪井贤一氏的话来说就是“下一页就是地狱在等着，然而我却看不见”。在上述例子中，我没有与10月5日的截止日期关联起来就制订了9月的出差计划就是这个原因。



模拟式计划表与数字式计划表

左：将每周的计划表横向排列，时间间隔一目了然。

右：然而，如果是普通的手账，就难以看清这一点。

如果使用能够一览的计划表，那么在制订新的计划时，我们就能够自动思考与既定计划的关联。如此，“因为这个时间有空，就把计划安排进去了”之类的情况、揽下超出自身处理能力的工作或者过多地约定聚会之类的情况就会消失。此外，还能防止工作都被集中安排在同一个时段。

第二，你会吃惊地发现直到最后期限这段时间中可用的时间意外地少。假设今天是9月14日，从9月14日到10月5日之间有三周。如果你抽象地看，你会觉得这是相当长的一段时间。但是，如果从计划一览表来看，你会发现工作和聚会等已经使得相当多的日程被排满了，关于这一点，如果你试着用红色标记标注被出差和会议等占据的时间

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

段，你就会更清楚地明白，有时候，即使包含周末，在三周中能够工作的日子也只有几天而已。

你也许会感觉，当下的处境就如同没带地图在陌生的小镇上行走，难以看清聚会和面谈等各种各样的事情是如何分布的，你会想立刻获得清楚地标记那些事件的位置的地图。

第三，时间的进程一目了然。假设你清楚地记得三周前8月24日的事情。从那一天到今天，再过相同的天数，就到了截止日期10月5日。这样一来，你就能切实感受到剩余时间的长短。

在（1）中，我提到使用模拟式手表能够帮助我们在一瞬间把握自己所拥有的时间，用数字式手表就难以做到这一点，以一周为单位的传统型手账，实际上就如同数字式手表。由于一周与另一周是分开的，所以我们难以把握它们之间的关系，而横向排列的手账就能够发挥与模拟式手表相同的功能。

事实上，很多人都认识到了计划一览表的重要性，很多公务繁忙的人都选择使用以月为单位的计划表就是证明[(2)]。由于买不到合适大小的计划表，所以自己动手制作计划表的人，在我的朋友中就有好几个。也有人复印大型日历，然后折叠起来使用，但那样相当费事，且不实用。一来日历上能够用来写计划的那一栏比较窄，所以我们只能把字号缩小去写；二来是使用日历虽然能够获得相当程度的一览性，但是我们难以把握月与月之间的关系。此外，大型日历在便携性这一点上也比较差。关于以上问题的解决方法，我将在（3）中进行讲述。

（即使是普通的手账，为了应对上面所提到的问题，我们也另行添加了年度计划表。然而，由于每日的那一栏比较小，写不下计划，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

且与每周计划表分开，所以我们很难有效利用。）

看不到时间的原因

在这里，我们稍微深入地探讨一下计划一览表的意义。

较为简单的工作多以一天为周期。例如，在包裹配送过程中，快递员只需要把附近的包裹集中到一起配送，以及在交通拥堵的时候避开特定的路线，问题只在于一天中如何分配工作。不过也有像农耕作业那样以一年为周期的工作。从远古时代开始的人类工作大部分是像这样以一天和一年为周期的。

随着人类文明的发展，以长于一天、短于一年的时间为周期的工作开始增多。如此，就产生了设置人工周期单元的需要。出于这个目的，人类发明了“一周”这个单位。

一周所包含的天数为七是非常有意思的。要说为什么，原因就如前文提到的那样，“七”是一个人能在一瞬间把握的时间界限，我们能够像绘画一样在头脑中形象地描绘一周的每一天，并能够清楚地识别每一天。

人们长年坚持着把工作的周期设为以周为单位这种社会性的习惯。比如，大学的课程表就是以周为单位循环往复的；在企业中，很多计划安排也是以周为单位的。由此我们可以作这样的联想：周一是授课日，周三是定期例会日，周五是工作结束日。或者，我们会有郁闷周一、欢乐周五这样的印象。由此，更加清楚地识别一周的每一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天，即使有时候不确定某一天是十四日还是十五日，也能清楚地知道这一天是周二还是周三。

因此，像电视剧导演那样，以周为单位进行工作的人能够只在头脑中进行计划安排。面向周四的节目，周二就开始采访，周三结束拍摄录像，周五休息，就是这种情况。

但是，在超出周的时间范围内进行的工作正在逐渐增多，例如研究、调查、企划和开发等就属于这种情况。这些是以数周到数月为单位的工作，一旦变成这样的时间范围，人们就不能在头脑中瞬间浮现出这期间的整体情况，因为其中包含的天数太多。现代人在做计划安排时，面临这种本质上的困难，因此，从某种意义上来说，不能顺利地进行计划安排也是理所当然的事情。

针对这个问题，手账没有成为合适的辅助工具。因为与以往一样，计划制作在人脑中完成，手账仅起到被动的备忘录的作用，即“只是”将计划“记录下来”。但是，原本手账应该起到“用于计划管理的手段”这种积极的作用。这里所说的计划一览表通过一览以显示超过一周的时间来弥补人类认知能力的局限性，是制订现代的计划安排所必不可少的工具。

自然的周期单位，除了日和年，还有“月”。在天体观测中，出现新月前后的时期是较为有利的观测时段，所以它是比较重要的周期。然而，在普通的工作中，月并不是拥有重要意义的单位。当然，由于女性有月经这一基本上以月为单位的周期，所以它也许是有意义

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的时间间隔。如果是这样，男性和女性在对时间感觉上就会有很大的差别。

人们把时间当作空间来把握

人们对时间的感知方法与对其他物理量的感知方法明显不同。时间之外的物理量，如长度、重量和温度都能通过五官来感受。而对于时间，人们既看不到也摸不到。人们的时间感知比较模糊是指（对某件事）入迷的时候感觉时间过得比较快，而无聊的时候感觉时间过得比较慢，每个人都有过这种感觉。

人们通过与空间的类比推理来把握时间[(3)]。幼儿首先领会“这里、近、远”这种空间的感觉，然后知道“现在”这个时间与“这里”类似，未来的遥远时间与前面的在空间上比较远的地方类似，过去的遥远时间与后面的在空间上比较远的地方类似。

在历史的发展过程中，人类也经历了相同的过程。首先掌握空间的概念，发展与空间有关的科学（几何学），然后，从与空间的类比推理中把握时间。在爱因斯坦的相对论中，时间被当作第四次元来把握。就像这样，即使在最尖端的物理学中，时间也是作为空间的一部分来理解，而这个认知方法取得了成功。

BOX——莫扎特的时间与贝多芬的时间

一般认为音乐是随着时间流淌的，因此不可能在一瞬间捕捉它的整体情况，然而，莫扎特似乎是个例外。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

莫扎特在信中写道：“（音乐的）构思会很鲜活地出现在我的心里，我就像看一幅画那样，能一眼看清它。虽然之后它会接连不断地按顺序出现，然而在想象中它却不以这种形式出现，而是所有的因素同时出现并让我听到。”①

本该按照时间顺序被听到的音乐却能在同一时间被听到，这也许是因为拥有穿越时间看到未来的能力吧。

贝多芬也是能在头脑中听到音乐的作曲家，但是，他好像是现场演奏②。

---

①小林秀雄，《莫扎特》，新潮文库，1961年版。

②爱德华·T．霍尔著，宇波彰译，《作为文化的时间》，TBS不列颠百科全书出版社，1983年版（第8章）

从人类只能从与空间的类比推理中才能认识时间这一点，我们可以看出，“用眼睛看时间”这种努力具有本质上的意义。

顺便说一下，在减肥的时候，如果用折线图表来表示体重的推移，就能不可思议地坚持努力，这也显示了用眼睛看到时间推移的实用性。

“无须秘书”就能看清工作

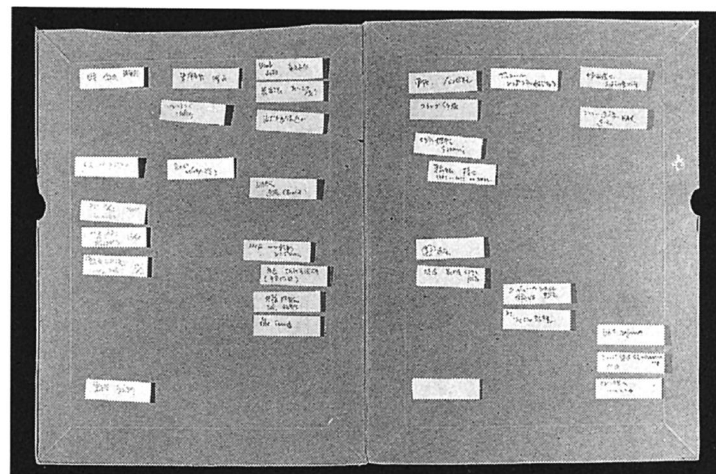
通过具有一览性的计划表，只能抽象把握的“时间”变得能够用眼睛看到。我们的另一个课题是使“工作的布置”用眼睛能够看到。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们通常会把稿件的截止日期和联络事项等工作记录到计划表中。因此，如果计划表能够一览，那么工作在某种程度上也能够一览。如果我们用红色标记未处理的重要案件，就能明白还剩下多少工作。

只是，要想把握工作的分布情况，这种方法是不充分的。原因是，第一，这种方法不能标示出工作之间的区别，比如撰写稿件和联络事项间的区别；第二，这种方法不能标示出工作的重要程度，虽然用颜色区分是能够做到的，但这并不充分。

在这里，请注意重要程度和紧急程度是不同的事物。即便截止日期还早，也有重要程度比较高的工作，写论文等就属于这种情况。一般情况下，重要的工作需要比较长的时间，所以截止日期比较靠后。如果我们只看计划表中的主要处理事项的记录，那么把这样的工作往后推的危险性就比较大，进而造成“明天也可以做的工作永远做不了”的后果。



TO-DO板（“无须秘书”）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，只要制作与计划表不同的“TO-DO板”就好了。“TO-DO板”是通过将撰写稿件、制作资料、回信、整理房间等各种各样的工作，一件件地分别写到不同的小型便利贴上，并将便利贴贴到纸板上制作而成的（写在便利贴上的大部分工作与写在计划表里的工作是重复的）。

将便利贴按类别纵向分开排列，重要程度越高的越往上贴，已经处理的就揭下扔掉。

这个板就能够帮助我们一览未处理工作，因此能够让我们把握要做的工作的整体情况。曾经是“点”的工作通过计划一览表变成了“线”，又通过TO-DO板，作为“面”被我们把握。我们可以参照这个TO-DO板，按照工作的重要程度来分配时间。

TO-DO板的另一个效用就是能够确认“工作只有这些”，从而使精神上变得轻松。如果是普通的手账，由于不能一览工作的整体情况，我们就会有“是不是还有没做完的工作？”这种模糊的精神负担。因此，还是把记住工作列表这种工作交给TO-DO板，让大脑专心从事更富有创造性的工作比较好。

使用便利贴是为了便于编辑。如果写在纸上，由于已经处理的事情也会留下来，因此看起来不方便。如果是便利贴，就能自由地贴上、揭下、移动，并且能够用颜色区分，因此用起来比较方便。

这样的板用电脑也可以制作，但是纸质的板更方便。但是电脑输入比较麻烦，我们可能一不小心就会忘记输入必要的工作，而为了满

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

足随时翻看的需求，也是使用纸质的板更好。此外，为了便于携带，将这个板放入手账比较好。

但是，如果能在某种程度上牺牲便携性，就不一定要将这个板放进手账。自己用厚纸做也没有关系。我的TO-DO板是将33cm×50cm的厚纸对折制作而成的，我把它放进包里随身携带（这是对用于包裹杂志的厚纸封皮的废物利用。折痕结实，非常方便）。

我的记者朋友也是这种板的爱好者。据我的另一个女性朋友说，在这种板上贴上漂亮的纸，将其当作手提包的隔板使用也很方便。听说东京工业大学教授今野浩先生也长年使用TO-DO板。只不过今野浩先生认为，不使用便利贴，而将工作安排以月为单位写到纸上，然后将已经处理过的工作消去这种方式更好。

通过“需要立刻做的工作笔记”看一天的工作

上述两种做法用于以从数周到数月为单位的计划安排，关于一天中的计划安排，只要下相似的功夫就可以。

但是，不需要相当于计划一览表那样的东西。因为一天中的时间流逝，每天都是重复的，因此比较好把握。此外，表盘式的表任何时候都能够看到，即使不特别下功夫，也能把握时间。

需要的是如前所述的TO-DO板的短期版。就把这个叫作“需要立刻做的工作笔记”吧。写在这里的工作是需要在数小时内处理的，是打电话、复印、把文件拿到隔壁科、向某某确认某事等，没有必要写入手账的工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在我们想起这些工作的一瞬间就应该将它们一件件地写在纸上，然后把纸用长尾夹夹住，其间如果有与之相关的工作，就用订书机将它们固定在一起，外出时随身携带，处理完就扔掉。如果不能在当天内处理完，就把它放到信封里，写上“×月×日未处理完案件”的标题，然后将其放进文件夹[(4)]。如果过了好几天，这个案件仍然没有处理完，我们就把它也记录到TO-DO板上。

这个笔记的寿命比较短，为几个小时到几天。因此，需要大量不用在乎成本、可以毫不吝惜地使用的纸。做这种笔记，我一般使用复印过文件的废纸（我的身边经常有一些如果全部堆积起来大约有1米高的废纸）。这些纸的使用成本为零，而且纸质相当好。我不仅会把这些废纸放到桌子旁，还会把它们放在家中和研究室中的各个地方，以便能够随时记录。

为了达到这个目的，也有很多人使用便利贴。似乎在工学系的学者中，使用便利贴是很普遍的，听说还有把便利贴贴在手掌上的人，我的某个朋友就直接把笔记记在左手腕上。

通过十年计划表来看人生所拥有的时间

上述三种方法用于日常的计划安排。但是，“使其能够用眼睛看到”这个想法也同样适用于更长的时间周期。

这就是下一页中所示的“十年计划表”。说是计划表，但并不需要写上具体的计划，而只需要写上自己和家人未来的年龄，圈出自己和每个家庭成员在各自的人生重要转折时期的预计年龄。在这里，“转折时期”是指入学考试、入学、毕业、就职、升职、跳槽、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结婚以及退休等（也可以写下要做的工作的长期计划，但在这样长的一段时间里，有很多的不确定性，所以即使写下来，也基本上没有意义吧）。

制作十年计划表的工作只需要一分钟就能搞定。看着这张表，一定会有很多人深刻感受到这张表的意义的重大，因为它清晰地显示了我们所拥有的时间。每个人都知道人生是有限的，然而，那只是作为头脑中抽象的概念而存在。通过这张表，它变得可以用眼睛看到。

实际上，这是很多人在潜意识中想要忘记的事情。因此，这个填写工作不那么愉快吧。有时候，这甚至是件残酷的事。但是，为了能够“用眼睛看到”我们所拥有的时间，这是极其简单而又有效的方法。

年	自己的年龄	家人的年龄			
2010					
2011					
2012					
2013					
2014					
2015					
2016					
2017					
2018					
2019					
2020					

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10年计划表

请按实际情况填写

（3）手账革命

折叠式手账

为了“一览时间”，在（2）中我讲述了把手账拆开然后将其横向粘贴做成计划表的方法、制作以月为单位的计划表的方法、复印日历来作计划表使用的方法等。但是，这些方法的使用感不太好。

比较理想的方法是，将长方形的纸折叠为波纹形，并制作成计划表。如果是这样，那么当计划表处于折叠的状态下，就能够像普通的手账那样被拿来使用，而把它展开又能够使我们一览长期的计划。

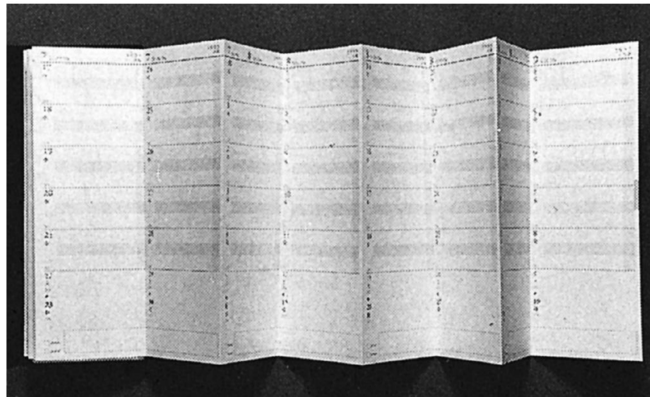
我们一开始使用折叠式计划表的时候，可能会有些不知所措。不过，很快我们就会习惯并很好地操作它。一般来说，人们觉得折叠式计划表比较麻烦主要是因为还没有用惯。

折叠式计划表以前就存在。只是由于每日的那一栏比较小，才没能被大家充分利用。我自己做了一张，实际上一用，竟发现由一览性所带来的效果超出了预期。

我正盘算着能不能自己动手做这样的手账时，ASCII出版局向我提议：“有没有兴趣制作一种新概念的手账？”

“真是绝好的机会”，我终于将长久以来的想法变成了现实，它以“超级整理手账”的名字被产品化了[(5)]。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



超级整理手账

将计划表展开时

传统式手账的缺点

如果考察手账的设计，就会发现传统式手账除了缺乏一览性，还有其他缺陷。

缺陷一，是有效部分与失效部分的不平衡。一般情况下，我们不需要参照计划表中已经成为过去的部分，所以对照当下，1个月以前的计划就是失效的。夏天一过，整张计划表中一半以上的部分就都失效了，而在一般的手账中，有效部分和失效部分无法分开，因此我们就会随身带着无用的东西。到了秋天，后面的部分也会用完。因此，我们就不得不随身带着当年的手账和第二年的手账，这实在是不合理（如果是活页式的手账，倒是能够解决这个问题。但是，这种手账的纸挂在环上，使用感不好，此外，体积比较大）。“超级整理手账”将一年的计划表分为四张，并保证各部分能够自由地取出、插入，我们只需要随身携带有效的部分，且不需要占用很大的空间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

缺陷二，是难以复印。当我们想要把计划表分享给秘书和群组成员时，只需复印一下就可以了，但是传统式手账尺寸比较小，不能有效地复印，而对于折叠式的手账，则只需将折叠式手账展开就能有效地复印。方便复印就意味着备份比较容易，这样也就能防止手账的意外丢失。

还有一种“复印时代”的特有应对方法，那就是将复印的资料放进手账里，关于这一点，我将在下文讲述。

应对A4时代、复印时代的必要

最近，大部分的纸张逐渐被统一为A4尺寸。行政文书从1993年开始就被A4化，在个人电脑的打印机上使用A4纸也开始普遍。尽管这样的“A4时代”已经到来，但对此手账却没有做出相应的调整，细想来，真让人感到不可思议。我经常看到有人将A4纸折成不自然的形状插入手账。

关于“A4时代”的手账尺寸，将A4纸折成四折最合理。超级整理手账就采用了这个尺寸（也可以将A4纸对折成A5纸大小，但这个大小没法放入口袋）。

采用这个尺寸与A4纸所具有的强大的亲和力有关。通过夹住A4复印件，我们能够自由高效地制作“自分版活页纸”，而且我们能够随时复制电车与公共汽车的时刻表、新干线与飞机的时刻表、地图等信息，并随身携带。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

文字处理器的打印件也能够被制作成“自分版活页纸”。如此，我们就可以将做好的出差行程表打印出来，插入手账，还可以把最新版的电话号码簿打印出来，随身携带。

便笺也能够通过将A4纸纵向折成四折插入手账制作出来。传统式手账，它的记录栏很快就会被写满，而采用这种方式的话，无论需要多少填写位置，都能通过补充便笺来满足。

我将上述传统式手账的缺陷说给某个朋友听，朋友做了一个有名的评论：“手账是55年体制。”尽管复印机和文字处理器已经普及，A4革命已经实现，手账的样式却没有做出什么改变。如今在政治方面，55年体制已经崩溃，手账是不是也需要“革命”呢？

电子设备有可能变成手账吗？

本章讲述了用于计划安排的“三种神器”——“能够一览的计划表”“TO-DO板”和“需要立刻做的工作笔记”，这些都不是电子设备，而是纸制品，其原因有三。

第一是输入的速度。按照现在的技术，用写在纸上的那种速度输入电子设备是不可能的。键盘输入所需要的时间自不必说，启动机器时所需的时间和时间延迟也不可小视。此外，日语输入中存在汉字转换的问题，所以会更慢。一边接电话或者面谈，一边作记录时，不能因此而让对方等待。虽然有“手写输入设备”这种东西，但按照现在的技术，这个东西基本上没用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二是携带可能性。如果是纸质的手账，由于可以放进口袋，所以到哪儿都可以轻而易举地携带。如果是电子设备，虽然能够携带，但由于输入太费时间，所以无法实际应用。

第三是参照时的速度。使用电子设备时如果不打开开关，就不能进行某些操作。而如果是纸质的手账，我们就能够立即打开。这其中的差别哪怕只有几秒钟，也绝不能小视。此外，如果是电子设备，我们很难一览超出屏幕范围的内容。

如上所述，由于当前电子设备在人机界面方面存在问题，电子设备不能作为计划管理工具使用。要想电子设备发展到能用于做计划管理也许需要很久吧。今后在各个领域中，电子设备或许会逐渐驱逐纸制品，而计划表也许是纸制品最后的阵地吧。

当然，纸制品并不是没有问题。纸制品最大的问题就是复印、编辑、检索的过程比较烦琐。如果能够将写在计划表里的工作笔记自动转录到TO-DO板，并按重要程度进行排列，会比较方便，但如果是纸制品，就难以做到这一点。虽然便利贴的使用能使某种程度的编辑成为可能，但绝对不能说是比较理想的。另外，如果是电子设备，我们能够进行一些简单的操作，如只将某个部分放大进而详细地阅读等。而如果是纸制品，由于表的形式是固定的，就不方便这样做，这些问题都是当前的技术难以解决的。

第一章　小结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1．计划安排的基础就是以“能用眼睛看到”的形式把握自己所拥有的时间和应该做的工作。

2．为此要用到如下工具：

- 能够一览几周时间的计划表；
- 显示工作布置的TO-DO板；
- 显示当天工作的“需要立刻做的工作笔记”。

3．传统式手账的缺点：

- 由于不能一览，所以不能成为计划安排的辅助手段；
- 即使是不需要的部分，也必须随身携带；
- 难以复印；
- 不能应对A4时代。

---

(1) 准确来说是七加减二，把它叫作“神奇数字七”。

(2) 据山根一真氏所说，下河边淳氏（东京海上研究所所长）和川岛让氏（钻石社社长）也喜欢用“每月计划表”。山根一真《超级书斋的游戏术·黄金版》，1994年版，文艺春秋。

(3) 阿·德·切尔宁著，田井正博译，《时间的故事》，东京图书，1989年版。

柏格森著，平井启之译，《时间与自由》（柏格森全集1），白水社，1965年版。

斯蒂芬·克恩著，浅野敏夫译，《时间的文化史》，政法大学出版局，1993年版。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(4) 关于“文件夹”，请参照本书的第五章。

(5) 关于“超级”整理手账的咨询方式，请联系ASCII（03-5351-8194），或者纪伊国屋书店总店、纪伊国屋书店梅田店、八重洲图书中心等主要书店。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章：日程安排的技术

怎样使用在第一章所做的“工具”制订计划比较好呢？本章将讲述与此相关的几个原则与启示，并就计划安排中的本质问题—“对难以预见的事件的应对”进行叙述。

（1）工作推进五原则

原则1：确保不中断的时间段

在推进工作方面很重要的一点就是不中断地完成一系列工作。

很多工作一旦中断，再重新开始就需要花费很多的时间和精力。例如，教师在授课的时候如果没能把讲义一次性讲完，那么下一次授课就必须从对上一次讲义的“温习”开始，因为学生忘记了上次讲义的内容。

如果是事务性的工作，重新开始时的准备工作是相当辛苦的。我们必须重新拿出相关资料，有时某些资料可能会丢失。且有时候我们会遇到与教师授课一样的情况，会忘记中断前的情况，因而需要“温习”一下。因此，如果能够全身心地做一项工作，就能够高效地完成，而如果有别的工作插进来，原来的工作因此中断，我们的工作效率就会下降。

由于中断所造成的效率下降，在写作稿件的时候也会发生。例如，论文写作工作一直持续的话，即使是相当长的论文我们也能全部

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

记下来，因此能够立即做替换等编辑工作。但是，一旦我们有段时间停止了论文写作的工作，那么等到再次写作时，如果不将论文重新阅读一遍，就不能做这些工作。

更为严重的情况是我们的想法会因为中断而被遗忘。关于这一点，上智大学的渡部升一教授介绍了历史上的一出悲剧。据说，英国诗人柯勒律治在写《忽必烈汗》这首诗写到第五十几行的时候，被来访的客人打断。虽然只中断了几分钟，但当他再回到书桌前，诗的意象已消失，因此，这首有着“最美的英文作品”之誉的诗歌以未完成的状态保留了下来[(1)]。

虽然内容比不上柯勒律治，但单从被迫中断而丧失想法的角度而言，我也有过好几次相同的经历。

以下我们把工作中断时发生的忘记事情和资料丢失等症状称作“中断综合征”。确保能不中断地推进工作的时间段是制订计划的最大目标。

可以说“不中断原则”在一天的工作的推进方法中也是必要的。在第一章所述的“需要立刻做的工作笔记”中记下主要处理事项的目的就在于不使工作因电话、复印等杂务而中断。把这些工作汇总放到后面做就行（一般情况下，我们把杂务性的工作汇总之后再做效率比较高）。

上班族会经常遇到工作中断的情况，如在工作中被上司叫去、客户突然打来电话等。关于针对这些中断的应对方案，我想在第三章和第四章进行讲述。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此外，产生“中断综合征”的很大的原因在于，人的短期记忆容量有限，不能永远保持记忆，关于这一点，我将在第七章讲述。

原则2：当下主义与应急措施

第二个原则就是“工作要在发生的当下处理完”，我们把它叫作“当下主义”吧[(2)]。

这个原则适用于很多的事务性工作。例如，出差报告和会议的议事录如果不马上记下来，就会被遗忘。此外，如果对应该提交的文件搁置不管，文件可能会找不到，而寻找文件又会花费很多的时间；如果不及时回信，来信就有可能遗失，而寻找来信会很费工夫。如果能够马上处理，就能够节约这些时间。有时候我们可能会想着“稍后再做”某项工作，结果后来就把那项工作忘记了。

但是，我们不可能每次都在发生的当下完全处理掉所有的工作，因为正在进行的工作中可能会产生“中断综合征”。因此，针对现有的工作，要先采取一些应急措施。实际上，与其说“当下主义”的核心在于“马上做”，不如说在于它的应急措施。

在此，挤压档案会发挥重大的作用。不要把文件和信件搁在书桌上不管，而要把它们放进写有“需要处理”的信封，然后放进挤压档案。这样就不会发生文件和信件丢失的事情，几天后我们可能会因为记忆的中断而变成记不起之前的情况的“他人”。因此，接管好工作是必要的，将文件保存在挤压档案里是对未来的自己最低限度的“接管”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果时间限制没那么严格，可以稍微提前处理一下将来的事情。如果是信件，可以先制作好只写有对方地址的信封和明信片。随身携带信封和明信片，有时间的时候就写上信件和明信片的正文内容，然后马上投递出去。公务繁忙的人经常会从机场和旅行地发出信件。也许这些人就是随身携带只写有收件人姓名的信封，然后在机场的候车室或者火车上写好正文内容的吧。如果使用文字处理机，可以事先制作好只输入了收件人姓名的文件。

此外，我在读报纸而没有要剪切下来的报道时，会在读完的当场在第一面上打“×”。如果能事先做好这些措施，之后整理时就会比较方便。

原则3：以拙速为宗旨

很多关于时间管理法方面的书都会说“要先做重要的事情”。但是，正如在第一章所看到的那样，实际上，要忠实地执行这一原则比较难。因为，即使我们知道那件事比较重要，也不可能只做那一件事。例如，我们可能会有“滞留工作”等截止日期迫近的紧急工作。另外，即使事前做好了计划安排，也可能会遇到突如其来的工作。

比方说，我认为写这本书是非常重要的工作。然而，遗憾的是，我不能全身心地去做这项工作。我还有已经约定好截止日期的稿件的写作、之前写好的稿件的校对、采访等工作，以及还有堆积如山的必须回复的传真和信件。当然，还有作为本职工作的授课工作与大学内部委员会工作，此外，还要加上各种各样的生活琐事。即使周末能够集中精力写书，一到周一就必须返回到这些工作岗位上。我必须优先

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

处理截止日期迫近的工作。在这样的情况下，应该如何推进工作比较好呢？

应对这种情况的原则就是不要陷入完美主义。总之要先完成一定阶段的任务。如果有时间，再进一步完善就好。在考试的时候，这是所有人都会做的事吧。不一味地专注于某个问题，验算多遍，只为得出完美的答案，而是一旦有了初步的答案，就立马转移到下一个问题。如果之后还有富余的时间，再回到前面的问题，进行验算。对于一般的工作，只要采用与之相同的做法就可以。

“以拙速为宗旨”这一点（对于不是真正重要的工作来说）是比较重要的。在情况不断发生变化的现实生活中，很多事情只能不停地“急速”和“立刻”处理，如果不这样做，就不能集中全力去做真正重要的事情。

大藏省的时间——不着急，今天之内完成就行

我是比较性急的人。然而，在大藏省中，有很多超级性急的人。

吃完晚饭的时候，上司指示我制作一些资料。“不用着急。因为工作量比较大。”听到上司这么说，如果你认为“上司真贴心”，那就大错特错了。我问了一下截止日期，说是今天之内。这样看来不就仅剩4个小时了吗？还有更性急的上司，在局长办公室召开的会议一结束，刚回房间，我就听到桌子上的内线电话响了。接起电话，那边传来局长的声音：“喂，刚才的资料整理好了吗？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要想在这样的环境中生存下去，即使不喜欢也要掌握“以拙速为宗旨”的生活智慧。

那么，暂时的目标即“某个阶段”是指哪里呢？答案当然因人而异。就我而言，我的大致目标如下。

最低限度就是“他人一看就懂”。如果是报告书，就是要保证别人能大致读懂意思。如果是事务性工作，就是要保证不用特别地追加说明，他人也能接替这个工作。这里的“他人”，并不仅仅是指字面意义上的他人。如前文提到的那样，未来的自己在某种意义上也是他人。要想理解包括未来的自己在内的“他人”，做到这一点是非常有必要的（原则2中的应急措施也是在做与之相同的事情）。

然而，这是最低限度。如果可以，我希望能稍微前进一步。大致的目标，用标语来说的话就是“完美状态的80%”。因为，在一般情况下，剩下的20%所需的能量很可能要大于达到80%所消耗的能量。在这个程度上，“拙速原则”也可以说是“80%原则”。一到这种程度，就要暂时从这个工作中抽身，先做其他的事情。只不过，这里所说的“80%”是与“吃八分饱”大致相同的意思，并不是那么准确。稍微严密地描述这一点的说法就是将在本章的补论中提到的“边际效用均等化的原理”。

此外，拙速原则也适用于开始工作的时候。对于工作，并不是说要完全做好准备之后再开始，而是无论如何都要先着手，不要蓄势。有时我们也可以“先付诸行动”，因为在一般情况下，在工作的整个过程中，最难的部分就是“开始”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在像写论文那样的工作中，这一点尤其重要。在《“超级”整理法》中，我曾说过“论文只要动笔就能完成。从突破最初的惯性的角度来看，文字处理机就是想法制造机”(3)。这一点的重要性有反复强调的价值。即使是事务性的工作，也需要先着手。有的人不把文具整理好、不把桌面收拾干净，就不着手工作。我虽然很明白这些人的心情，但我认为还是需要有意识地去改变这种习惯，这也符合“现场主义”。

有时，开始工作后我们会发现一些之前没能预料到的障碍。即使是为了获得这些信息，先开始工作也是非常重要的。

原则4：偶尔休息

我们需要“拙速原则”是因为时间的限制比较严格。但是，即使没有这种限制，有时也是“完成到某个阶段，就转移到别的工作上”比较好，这样做可以起到帮助我们转换心情的作用，另外，它还有几点更为重要的意义。

第一，有时，当工作进展到某个阶段，我们即使从这个工作中抽身，也会在潜意识里继续思考，如此，工作就会自动地取得一定的进展。这可谓是通过让工作“休息”，使其发酵。这样做有时会让我们产生意想不到的想法。如果是创造性的工作，这个过程会相当重要(4)。

第二，为了避免在大方向上犯错误，我们也需要“休息”。有时，我们如果一直做一件事，就可能误入死胡同却不自知。暂且让工作告一段落，之后再返回来做，就能用他人的眼光来客观地看待自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做过的工作。可是一旦我们产生“拖延症”，就没有精力做这些了，这是个问题。

第三，为了应对不确定性。例如，某些现在难以获得的资料在将来有可能获得，这样工作就有可能变得轻松。或者与之相反，有时候即使现在做得很完美，将来情况发生改变，好不容易获得的成果也许会变得不再需要。因此，现在做得完美有多大的意义，这值得怀疑。

关于“休息原则”，我想讲一下海外旅行的效用。所谓旅行，是指暂时远离日常生活。在旅行期间，不能做平常的工作，特别是在海外旅行中更是如此。这样一来，工作被强制“休息”。我在绪论中讲过“在时间管理中，最重要的课题就是确立正确的人生目标”。同时我还说了，这不是技巧、层次的问题。去海外旅行，让所有的日常工作“休息”，这有可能成为把握人生目标的强有力的方法。

当然，并不是只要远离日常生活，我们就能马上开悟，找到人生的目标。如果每天在忙碌中度过，我们可能会忘记思考人生的目标。如今，海外旅行的费用变得非常低廉。利用这一点获得非日常性的时间的效用是值得大书、特书的。

如果你是上班族，也许要长期休假比较困难，但一年一周左右的休假时间应该是能够做到的，你只需要尽早确定休假计划并告知周围的人，努力去拥有这些时间就好。

原则5：先做不确定的事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果工作的重要程度相同，那么就要先处理所需时间不确定的工作。

移动和找东西所需要的时间有很大的不确定性（制订行动计划的时候，有必要假定道路总是拥堵的）。而且，能不能马上得到他人的协助也是不确定的。因此，要在计划的早期考虑到这些情况。

例如，当我们到比较远的地方参加聚会，就应该到了目的地之后再吃饭，而不是吃完饭之后再出门。如果中途遇到交通堵塞，我们可以不吃饭；如果到达的时间比预定的时间早，我们就可以不慌不忙地吃饭；如果还有时间，可以做些像打电话那样琐碎的事情，外出时的随身物品也尽早开始准备比较好。特别是像去海外出差，由于可能会用到一些平时不使用的东西，所以要尽早开始准备。

几乎所有关于时间管理法的书都建议读者“要早起工作”。然而，正如我在绪论中所说的，我无论如何都做不到这一点，这其中最大的原因当然是我比较懒散。但是，还有一个原因是，如果把工作安排在早上做，那就有不能在截止日期之前完成的风险。如果安排在前一天的晚上做，那我只要在完成之前不睡觉就好。也就是说，所需时间不确定的“工作”必须被安排在“睡眠”之前。

“先做不确定的事”的原则并不仅仅适用于短期的计划安排。我在第一章中讲过，一旦我们得了“拖延症”，就难以获得他人的协助，所以这种委托也应该尽早做。

人们经常说，有必要“安排”工作。而在安排中最重要的事情或许就是判断不确定性与针对不确定性所采取的适当措施吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不中断地完成工作并应用拙速原则

在这里，讲述一下“不中断原则”与“拙速原则”之间的关系。乍一看，这两者似乎相互矛盾。因为前者是说“要连续不断地进行工作”，而后者是说“不要总是做一项工作，要在某处告一段落”。

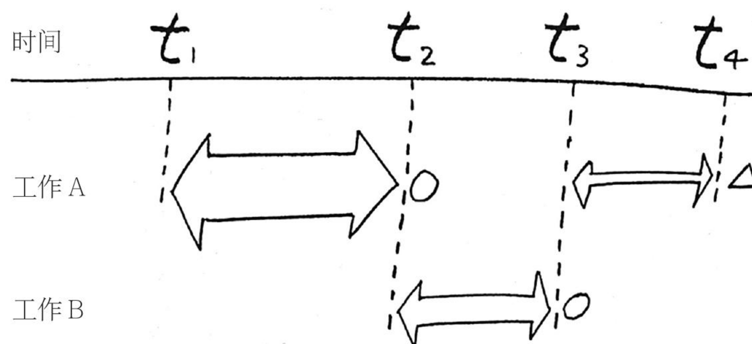
但其实它们并不矛盾。假设你正在做校样的校对工作，通读这个校样需要一个小时，当你做了四十分钟的时候来了电话，因为要处理电话中被委托的工作你不得不中止校对。如此，就会产生“中断综合征”。你有可能忘记已读过部分的内容。因此，你必须逐一参照前面的部分，这样，即使你再花二十分钟，也不能将校样全部看完。也就是说，在通读校样这项“一贯性的工作”结束之前的阶段，你可能会因为中断而导致效率下降。

可是，即使你通读了校样，工作也没有全部完成。因此，有必要进行第二回合。但是，也可能还有其他需要校对的校样，也许应该先做那个校样的校对。“拙速原则”所针对的就是这种情况。也就是说，假设通读校样这个一贯性的工作不能再被分解了，在此基础上，应该如何组合各种各样的校样呢，接下来我将回答这个问题。

假设有两项工作A和B，在下图中我举例说明了遵照以上原则的工作推进方法。首先，用t_1—t_2的时间不中断地大致完成最重要的工作A。接着，按照拙速原则，从工作A中抽身，着手第二项重要的工作B，用t_2—t_3的时间完成工作B。然后，再开始做工作A，用t_3—t_4的时间将工作A做得完成度更高一些。在这里，有时即使没有时间限制，我们也应该从工作A抽身，这就是“休息原则”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在校对的时候，一贯性的工作单位以通读校样这种明确的形式而一目了然。然而，在一般情况下，不清楚这个单位是什么的时候比较多。在各个场合中，如何看清这一点是很重要的。



工作的推进方法

在⟺所涵盖的时段，根据不中断原则，不从这项工作中抽身。箭头的宽度表示重要程度，○表示根据抽速原则，应该暂时从那项工作中抽身，△表示根据休息原则，应该暂时从那项工作中抽身。

（2）计划制订方法的启示

启示1：用日志预测未来

在制订计划的过程中，去年的记录将发挥很大的作用。由于在工作中，以一年为周期进行的工作比较多，所以，只要参照去年的记录，就能大致明白今后会发生什么、一年中的什么时候工作比较集中等情况，这可以说是某种对未来的“预测”。

利用这一点，我们可以制订工作计划。比如，在工作繁忙时期，不安排出差。另外，像从什么时候开始准备期末考试（作为老师需要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

准备出题）以及整理用于写贺年片的地址簿比较好呢？诸如此类的事情，虽然我们每年都在重复做，但不可思议的是，年一过就忘了。

如果我们能坚持写业务日志，记录下每天所做工作的概要，就能详细地了解去年所做的事情。即使做不到这一点，只要参照去年的手账，我们也能明白很多事情。

启示2：自己限定期限

回首学生时代，有很多人会感慨“虽然学生时代更辛苦，但时间的密度比较高”。“入学考试成为很强的时间限制，考试之前的时间都是有限的。因此，只做重要的事情就好。进入社会之后，没有了这种时间限制，我们好像有了能延伸到永远的时间段。因此，时间转瞬即逝。”我想很多人都有这种感觉。

一般情况下，如果没有时间限制，我们很容易无所事事、浪费时间。要想改变这种状况，就应该针对重要的工作，确定截止日期。只是，由我们自己确定的截止日期没有强制力，很难被遵守。虽说“今天能做的事情不要拖到明天”，但实际上，这种情况往往会变成“今天不要做明天能做的事情”，因此，我们需要确定具有较强强制力的截止日期。

要想确定具有较强强制力的截止日期，就要与他人做个约定。如果是研究活动，就要设定发布会。即使不是像学会发布那样正式的发布会也没有关系，在即使是人数比较少的聚会，这样做也能发挥相当强的强制力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们还可以设定更一般的期限。在这里，也可以利用海外旅行。在人为确定的截止日期中，去海外旅行是最强有力的。去海外旅行需要我们很久以前就制订好计划，旅行期间我们不能做日常的工作，从而消磨掉一周左右的时间。这样，我们旅行之前会变得很忙，忙到每次坐上飞机系上安全带的一刻，就会想“这次也活下来了”的程度。不过，作为一种摆脱易于单调的日常生活的手段，海外旅行是极其有力的。

启示3：将计划安排告知相关人员

很多工作都不能仅靠一个人完成，需要多人共同合作。即使是乍一看像是单独作业的工作，很多时候也需要他人的协助。这种时候，我们需要事先将自己的计划安排告知相关人员。

首先，为了不让对方产生“中断综合征”，这一点是必要的。在提交稿件，过了很长一段时间之后，校对的工作会突然袭来，这种情况经常发生。此外，由于校对的工作往往还设定了严格的时间限制，原本的计划就会被打乱，变得难以应对。其实不仅仅是校对，类似的情况是我们无论如何都想避开的。

其次，计划安排的预告对自己来说也是必要的。回想一下在第一章中所述的“拖延症”吧。在这里的一个问题就是得不到他人的协助，只要事先告知他人自己的计划，就能避免这种情况的发生。

启示4：以一个口袋原则防止重复预约

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重复预约是指在同一时间安排了两件事。这种情况有多恐怖，哪怕是只经历过一次的人也能切身体会吧。

防止这种情况发生的基本原则就是“把计划表限定为一个”。用《“超级”整理法》中所使用的语言来表达的话就是“一个口袋原则”。只要没有同时记录到那个计划表中，就不做约定，要严格遵守这个原则。

在某个聚会上确定下次日程的时候，出席者会用电话联系秘书。因为秘书管理日程安排，而他本人没有决定日程的自由。如果擅自做安排，就可能引起大的混乱。如果回去之后，把在外出中制订的计划的笔记让秘书转录下来，肯定会出岔子吧。什么事情都要联系秘书，似乎颇为不便。但是，由重复预约所导致的损失要比这个成本高得多，因此，这是合理的行为。

事实上，即使自己一人管理日程安排，也会发生重复预约的情况。边接电话边把要事写在身旁的纸片上，然后忘记将其转录到计划表中，这种情况最常发生。即使是为了防止这种情况的发生，也有必要养成一种习惯，即，能够无意识地实行“只要没有同时记录到计划表中，就不做约定”这种原则。

我的失败——重复预订的噩梦和“谜一样的预约事件”

在某次会议席间，一张便条传到了我这里。我一看，是家里来的电话，是另一个研究会的关于我担任会议主席的事情，便条上写

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

着“大家都到齐了。代理主席暂且在主持会议。希望你火速赶来”。彼时实在是太为难了！因为30分钟后，我也必须得在这边的会议上做报告！

还有一次。在大学的研究室中正接受采访时，其他的访客突然出现。说是事先约好了。“请您在外面稍等一下。”我恳求他，他答应了，但是看起来好像很不满。这也难怪，要是我遇到了同样的事情，也会相当生气。

这样的重复预约，我现在想起来，还会冒一身冷汗。幸运的是，最后总算顺利地渡过了难关。但是，我经历过无数次因为（日期）几乎相撞而惊出一身冷汗的情况。不知是不是这个原因，在我的梦里，有时会出现重大的意外事件。例如忘记出席有数百名听众的演讲，却去别的地方出差等这样的噩梦。

我还曾发生很多“谜一样的预约事件”。比如，手账中只写了时间，却没有写要办的事和地点，也没有写对方是谁，所以也无处问询。在记这个笔记的时候，因为是显而易见的事情，所以我就忘记写下来了。大概是有客人预约来研究室的事，但如果是需要我到某个地方去，那就麻烦了。在研究室里等待那个时间一点一点地临近，真是血液都要凝固似的恐怖。幸运的是，到目前为止，来客都在我所猜测的场合如约出现了，我因此得救了。虽然那个人可能并不知道我为什么与往常不同，显得和蔼可亲。

虽说如此，由于未必经常携带计划表，因此在对方打来电话等的时候，就会发生一些突发情况。因此，需要进一步核对。为此，关于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

聚会、演讲、采访等工作的邀请，我一定会让对方发来传真。然后，我会在接收纸张的右上角写上日期，再按照时间顺序将其保存起来，并随时与计划表进行对照。在难以拜托对方发传真的时候，我就自己写到纸上，然后将纸放到专门收纳这类传真和纸片的地方（需要说明的是，这并不是第二个口袋，它只是第一个口袋的备份）。

由于发生重复预约所要耗费的成本非常大，所以即便有发生重复预约的微小可能，也有必要事先消除，虽然我们为此要花费很多的时间和精力，但也不能省略。

（3）对突发情况的应对

未来无法预测

每次读时间管理方面的书，书中都会写道“不能漫无计划，要有计划地行动”。然而，实际上这并不是那么容易做到的。因为在制订计划的时候，难以预料的各种情况就会发生。因此，即使你以为自己慎重地制订好了计划，但计划还是会被打乱。对于计划安排来说，“未来完全无法预测”是本质上的问题。

对于这个问题，以往的关于时间管理方面的书并没有给出一个令人满意的答案。或者说，那些书的作者甚至都没有意识到这个问题是本质问题。因此，这些书在现实世界中并不实用的情况比较多。

事实上，即使是在第一章中所说的“滞留工作”，也有可能是在撰写论文这项工作产生之前就已经约定好的事情。也就是说，在制订那个计划的时候，我们没能预测到之后会有重要的工作出现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

按理说，当条件发生改变的时候，我们必须重新推敲之前制订的计划。但是，已经“滞留”的约定无法更改。所谓计划安排是指不可逆转的工作，它从根本上不同于在一年的开始就了解一年中所有的工作都是什么，只是不知道应该如何安排这些工作这样的问题。

演讲者无论身体多么不适，也一定要出现在会场。只有业余的兼职人员才会说出“突然不太方便，不能去了”这样的话。仔细想想，这真是做出了一个可怕的承诺。我的一位朋友曾经说过“演讲就是预约产业”，确实如此。把绝对不能更改的约定安排到难以预测情况的未来的某个时间点，且之后要在这种不确定性所带来的恐慌中前行，这就是接受演讲这件事的本质意义。并且，虽然会有程度上的差别，但这也许是接受所有工作所共通的一点。

“超量”制订备用日

应对不确定性的基本方法就是事先保留备用时间。也就是说，要事先设定一个没有任何安排的时间段，把这个时间段当作缓冲期来使用，而不是把计划安排得满满的。

等将来出现极其重要的工作时，可以将它安排在备用日。即使在演讲会之前运气很不好，感冒了，只要在此之前留有备用日，就能因此得到休养直到康复吧。如果正在写论文的时候突然有其他工作插入，也可以利用备用日进行应对。

但是，如果什么突发事件也没有出现，备用日就会被浪费（当然，你也可以把备用日用于消遣和休息）。然而，即便如此，设置备用日也是合理的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这与加入意外保险是一样的。加入意外保险的目的在于弥补毁灭性的损失。发生车祸时的损失是毁灭性的，投保人是为了弥补这个损失而投保，但如果不发生事故，保险费就会被浪费，不过，这个损失并没有那么大。

在这里，重要的是支付比通过简单的概率计算得出的合理化费用更高的保险费。这个差额部分叫作“溢价”（关于这一点的详细说明，将在这一章的补论中进行叙述）。

备用日的情况也一样，我们有必要对危险支付溢价。也就是说，“超量”制定备用日是合理的。航空公司和宾馆实际上已经采取了这样的做法——即使是在预测中旅客非常多的日子里，也会留出备用座位和备用房间。在旅客很多的日子里，备用被浪费的成本是相当高的。但是，拒绝VIP会造成远超于此的“毁灭性”的损失，因此，为了防止这种情况的发生，航空公司和宾馆要支付溢价。

不制订三个月以后的计划

越是遥远的将来，难以预料的事情越多。因此，越是将来，越有必要制定更多的备用日。一般人很容易认为“越是遥远的将来，时间越多，所以不要紧”，但是，实际与之相反，越是遥远的将来的计划越有必要慎重地制订。

就我而言，我把三个月以后的将来基本上都当作备用日。也就是说，原则上不制订三个月以后的计划。可能具体情况因人而异，但对于将无论如何都难以更改的计划安排在超出某种程度的遥远的将来，我们需要足够慎重。

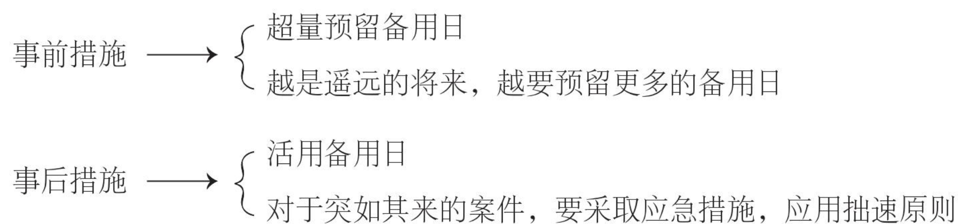
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可是，重要的事情往往需要的天数也比较长。因此，即使重要工作的截止日期会束缚将来的自己，也必须将其安排到计划中。与其这样说，倒不如说，制定“备用日”实际上是为了完成这些工作所采取的措施。需要评价工作重不重要的就在于这个判断。也就是说，可以制订遥远的未来的计划才是重要的工作。如在第一章中所述，在一两天的时间范围内，即使把握了重要性，实际上也没有用。

应该从遥远的将来的计划表中排除的就是对自己来说不那么重要的工作。特别是，像单纯地见面那样的约定，这些约定在将来很有可能成为“滞留工作”。

我曾经在拒绝演讲等工作的时候，遇到对方对我说“您这样忙，想必计划被安排得满满的吧”。但实际上，我三个月以后的计划基本上是空白的，以此防备更重要的事情突然造访。

对突发情况的应对



近期是一个比较容易把控的时间段，因此我们可以在这个时间段内安排一些不太重要的事情。比如，在明天或者后天这样的时间范围内，只要没有需要“不中断”原则的工作，并且没有其他的计划安排，不管我们做出什么样的约定，也没有大碍。

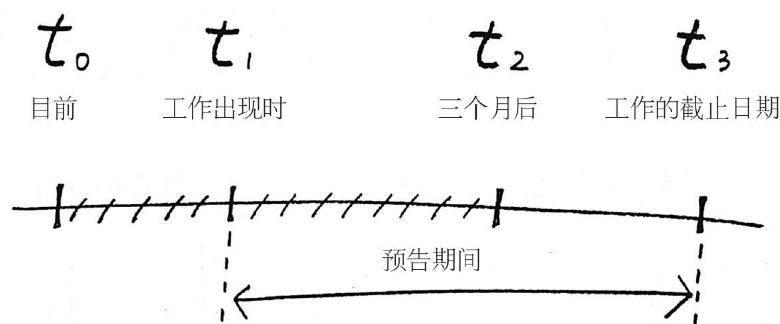
这与即将出发的航班会预留一些空位的原理是一样的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果我们的手账上的某个时期是一片空白，说明这个时期我们在做重要的工作，而如果手账中排满了计划则说明我们在这个时期没怎么做重要的工作。

上文所说的“三个月”我是根据自己的经验所确定的时间段。我的很多朋友都设定了同样的规则。这种设定是有一定的道理的，因为完成一项重要工作所需的工时通常要比三个月长。

我们用图来说明这一点吧。假设目前无法预测的重要工作在将来的时间t_1出现。



对不确定性的应对

重要工作的所需工时（t_1—t_3）比三个月要长。

因此，我们不对三个月以后做任何安排，这样一定能够应对不确定性。

从t_1到期限t_3（t_1—t_3）通常要比三个月长。在这里，如果这个工作是著书，期限t_3就是指截稿日期；如果是国际会议，期限t_3就是指会议日期。因此，对三个月以后不做任何安排，一定能够帮助我们应对不确定性。

由前文可知，将多长的时间段设定为空白期（即不做任何安排）是由那个人的工作性质决定的。如果某项重要工作所需的最短工时是T

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天，那么我们有必要将从现在开始到T天以后的时间段变成空白期。

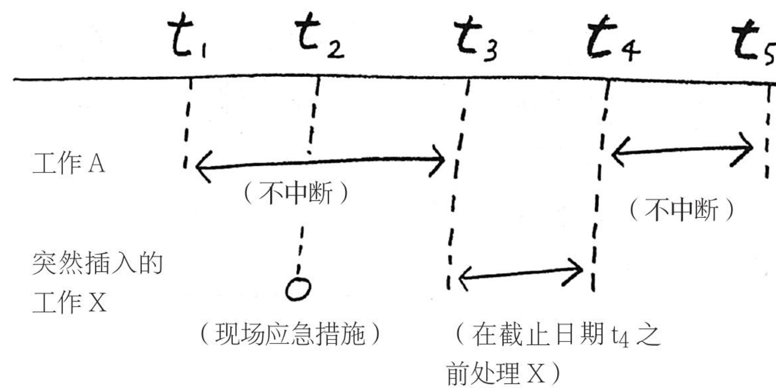
要想预留出这段空白期，你就必须狠下心来拒绝别人的邀约。“虽然我现在有空，但近期可能突然会有重要的事儿”，用这种毫无气势的拒绝方式拒绝对方是不行的。我的一个朋友教给我的方法如下：首先，找出计划表中从早到晚计划排得满满的一天。然后，一边盯着那一页，一边笃定地说“很遗憾，这一天从早到晚我的计划都排得满满的”。这会不会也是“劝进账”的一种呢？

根据现场应急措施进行应对

以上是针对不能预测的情况所采取的事前措施。但是，如果那种情况实际上已经发生，并且事前没有预留备用日，该怎么办呢？也就是说，事后采取什么样的措施比较好呢？关于这一点，我已经在（1）中叙述过了，即只能采用应急措施和拙速原则来进行应对。

我们用图来进行说明吧。假设在用于做工作A的时间t_2，工作X突然插入，而此时工作A还处于应该遵守“不中断原则”的阶段。在这种情况下，关于工作X，我们要采取暂时的应急措施，然后将其搁置。并且在比原定时间要早的时间t_3，使工作A大致告一段落。也就是说，要加强拙速的程度。之后，在工作X的截止日期t_4之前的那段时间里处理工作X。完成工作X之后，再次回到工作A就好（工作X有可能是“生病”。此时的“应急措施”就是指字面意思上的应急措施）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



对没有预料到的事件的应对

在时间t_2采取应急措施，t_3之前不中断工作A。

补论：经济理论在日程安排中的应用

日程安排与预算管理

时间管理与预算管理有相似的一面。所谓预算管理是指将每月的工资分配到各种各样的支出项目上的方法。所谓计划安排是指如何将自己的时间分配给各种各样的工作的方法。

就像这样，在“在一定的制约条件下的分配”这一点上，两者是相通的。因此，在计划安排中，我们也可以应用经济学上的“最优化”来进行思考。

只是，我们一定要注意两者之间也有不同点。最大的不同在于，在时间方面，“位置关系”是个问题，所谓“明日黄花”指的就是这个。

因此，时间方面的备用日与预算方面的备用费有两点不同。第一，即使有备用日，有时我们也会因为位置关系而不能应对。比如，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果备用日在演讲之后，那么这个备用日就不能用于治疗感冒。第二，是备用被浪费的可能性。如果是预算，只要没有计划外的开销，这些备用费就可以用于其他项目，或者转入下一时期的项目等，因此，备用费完全不会浪费。然而，在时间方面，如果没有出现要办的事，备用日就会被浪费。也就是说，在计划安排方面，备用必然会变成“缴纳费用且不能退还的保险”。

此外，基于同样的理由，在时间方面，我们通过简单的顺序调整也能避免时间的浪费。我在第三章和第四章所述的“联络的书面化”会对解决这个问题发挥比较大的作用。

边际效用递减法则

在注意上述两个不同点的基础上，我们来思考一下如何能够将经济学的理论应用到时间管理中吧。

一般情况下，如果我们把时间只用在某一项工作上，效率就会逐渐下降。例如校对校样工作。假设我们用一个小时通读校样，能够发现100个错字。那么，接下来的一个小时里，我们能够发现的错字的数量就会比用上一个小时所发现的错字少。因为大部分的错字能够在我们读第一遍的时候被发现（第二个小时的时候我们会有些累，这种情况实际上也是存在的，但为了简单化，这里我们假设这样的状况不会发生）。因此，我们假设读第二遍的时候能发现的错字为20个。

这与我们喝第一杯啤酒的时候，感觉比较好喝，但连着喝了几杯之后，就感觉没那么好喝了的现象基本上是一样的。在经济学上，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

叫作“边际效用递减法则”。同理，增加一个小时的校对时间所能发现的错字的数量表示“边际效用”。

合理的时间分配——边际效用均等化定理

假设校样有A、B两个。为了简单化，我们假设这两个校样的长度是一样的，错字的分布也是一样的。另外，假设能够用于校对的时间为两个小时。

两次只阅读校样A（方法1）时，用两个小时能够发现的错字的总数为120。而用一个小时阅读校样A，用接下来的一个小时阅读校样B的话，能够发现200个错字（方法2）。因此，方法2的效率更高。

在使用方法1时，在校样A中，第二个小时的边际效用为20个字，而在校样B中，第二个小时的边际效用为100个字。因此，通过将用于校样A的时间转用在校样B上，能够增加整体的错字发现数量。

一般情况下，在几个对象的边际效用不相等时，通过把资源转用在边际效用高的对象上，能够提高整体的效用。因此，在最佳状态下，所有对象的边际效用都变得相等，这就是“边际效用均等化定理”。

由此可知，合理的时间分配是从边际效用大的工作开始，以使多个工作的边际效用变得相等的方式分配时间。

在实际工作中，很多情况下都不能简单地运用“边际效用”。因此，上面的分配也必须依靠“直觉”，但是，意识到以上所述原则是很重要的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

边际效用递减法则的应用

在这一章中所述的原则以及启示中，有几个是从边际效用递减法则中推导出来的。

首先，“拙速原则”就是对这个法则的直接应用。之所以提出“拙速原则”，是因为如果我们拘泥于只做一项工作，边际效用就会下降，时间分配也会变得低效。

此外，人为地设定截止日期并严格限制时间也是对边际效用递减法则的应用。一方面，在时间限制比较严格的情况下，被我们使用的时间的边际效用也会变高；另一方面，如果时间限制比较宽松，我们就会把时间用在边际效用低的工作上[5]。且在一般情况下，那些都是不用怎么努力就能做的工作，这样就会浪费时间。

校样的阅读方法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方法 1

	所阅读的校样	能够发现的错字数
最初的 1 个小时	A	100
接下来的 1 个小时	A	20
总共 2 个小时		120

方法 2

	所阅读的校样	能够发现的错字数
最初的 1 个小时	A	100
接下来的 1 个小时	B	100
总共 2 个小时		200

使用方法2时，用2个小时能够发现的错字的总数更多。

而如果严格限制时间，我们就会只做边际效用高的工作。因此，被海外旅行等事情消磨掉几周的时间，我们从一年整体的工作中得到的效用也并不会下降。事实上，与在无限制的状态下无为地消磨时间相比，这样做的效用会提高的情况反倒比较多。

备用日所隐含的风险溢价

在前文中，我提到备用日中隐含着“风险溢价”，现在来说明一下它的含义吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们假设车祸以一万分之一的概率发生，事故发生时的损失为一千万日元（表中的a）。这样，事故的预期损失额（损失额乘以事故概率所得到的值）就是一千日元，假设我们买了针对车祸的意外保险，这个保险会赔偿全部损失（d）。那么即使这个保险的保险费为一千日元（准确来说是一千日元乘以一万分之九千九百九十九）或更多，人们也会买这个保险。因为这一千万日元的损失一旦产生，就会对我们造成毁灭性的影响（准确来说，一千万日元的损失所产生的负面效应非常大）。而不予退还的一千日元保险费所产生的影响几乎可以忽略。因此，即使要交一千日元或者更多的保险费，人们也会买保险。假如人们觉得交一千五百日元的保险费也无所谓，一千五百日元与一千日元之间的差额五百日元就叫作“溢价”。溢价变为正数是刚才所说的“边际效用递减法则”的结果。

下表中显示了计划安排时的例子。没有预留备用日时，只要不感冒就能参加演讲（b），但是，运气不好感冒了的话，就无法参加演讲（a）。

意外保险针对车祸的效果

		行动	
事态	事态	不买保险	买保险
发生事故	1/10000	a 10 000 000 日元	c 0 日元
不发生事故	9999/10000	b 0 日元	d 1 000 日元

表中的数字显示了各种情况下的损失金额。人们通过买保险，来避免a的结果。

备用日针对感冒的效果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

	行动	
事态	没有备用日	有备用日
感冒	a 无法参加演讲会	c 利用备用日治疗感冒，参加演讲会
没有感冒	b 参加演讲会	d 备用日被浪费

人们通过预留备用日，来避免a的结果。

缺席演讲所造成的损失会非常大。而如果事先预留了备用日，就可以用这一天来治疗感冒，然后就能去参加演讲了（c）。如果不感冒，备用日就会被浪费（d），但是这个影响并没有那么大。

因此，尽量避免a结果的产生是比较重要的。比起简单的概率计算，我们要更加重视可能会生病的情况，并预留备用日。在这里，超出概率计算的部分会成为溢价。

第二章　小结

1．工作推进方法五原则

• 确保不中断的时间段，计划安排的目的就在于此。

• 在事件发生的现场，至少要采取应急措施。

• 以拙速为宗旨。一项工作做到80%，就先处理其他工作。总之，先着手工作。

• 事情做到某种程度，就要有意识地让其“休息”。

• 先处理完所需时间不确定的工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2．用于计划安排的启示

•参照去年的记录，预测今年的情况。

•通过与他人约定等，设定人为的截止日期。

•事先将自己的计划安排告知相关人员。

•为了防止重复预约，将计划表限定为一个。

3．对不确定性的应对

•未来无法预测是计划安排中的本质问题。为了应对这种不确定性，要事先“超量”预留备用日，不做一定期间（三个月左右）以后的约定。

---

(1) 渡部升一，《如何知性生活》，讲谈社现代新书，1976年版（174页）。

(2) 在当下主义原则的运用上，经常比较困惑的就是书籍的购买。如果不在想买的时候买，书就有可能售完，或者找不到。然而，如果是在已经买了大量的书之后购买，有时会很难下定决心。

(3) 在这个命题上我的朋友之间引起了激烈的争论。

(4) 关于事务性的工作，通过让工作“休息”所获得的好处几乎是不存在的。

(5) 这叫作“小人闲居为不善”。罗伯特•哈钦斯如下说：“自由时间的增加意味着浪费时间的增加。曾经，只有时间酩酊大醉、殴打

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

妻子的劳动者，现在不仅有了酩酊大醉、殴打妻子的时间，还有了看电视的时间。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章：让沟通更省时的技巧

使通信变得过于方便的电话成为导致工作中断的原因，从而渐渐成为工作的障碍。通过将电话替换为传真，能够大幅节约联络所需要的时间。

（1）电话——问题百出的联络手段

电话是最好的手段吗？

在当前社会，不同地点之间的联络大部分都是通过电话进行的，电话给我们的生活带来多么大的利益，这一点不用再说[(1)]。

但是，电话也是导致时间浪费的元凶。就我个人而言，把一整天都耗在打电话上也不罕见。这种时候我会觉得自己完成了大量的工作。然而，这只不过是错觉。实际上，我并没有在什么事情上取得进展，最终只能是“没有着手重要的工作”。因此，摆脱这种状态是时间管理的重要课题。

电话真的是最好的联络方式吗?

我们有必要试着认真反省这一点，只需认真思考一下就会发现，电话存在很多的问题。

时间碎片化事件

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从接电话的这一方来看，最大的问题就是电话总是在工作的过程中若无其事地插进来。无论我们正在做多么重要的工作，都不得不中断。通话本身会耗费时间不用说，工作被中断是很大的问题。

关于“中断综合征”，在第二章的（1）中已经讲过。通常电话结束后，我们就会进入一种患了失忆症似的状态。看到桌子上散乱地放着写到一半的文件，这才想到“可能刚才正在做这个工作吧”。但是，至于刚才正在想什么，不多想几次是想不起来的。在写稿子的过程中，正在顺着思路写的时候，电话突然插进来的话，就会削弱气势，很难再回到原来的状态。此外，忘记重要想法的情况也会经常发生。

如果对电话的随意插入置之不理，就不只“中断”这么简单了。我们一整天的时间都会被分割得零零散散的，这就是“时间零碎化事件”。

电话在最坏的时机打来

除此之外，电话还有其他几个问题。一是由于电话来得突然，接电话的那一方的状态会被打乱。例如，关于调整会议日程的电话打来。为了寻找手账，我们翻皮包和口袋，拨开桌子上的文件，却怎么找都找不到。如果让对方稍等，我们又会感到过意不去。因此，即使日程安排上有些勉强，我们也会接受。但是，仔细考虑过这个日程与其他计划的关联等事项之后再做决定，不是更好吗？

在大部分的情况下，电话都是突然打来的。从接电话的那一方来看，那就像遭受了突然袭击。尽管打电话的人的本意并非如此，可结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果还是会变成这样。实际上，人们100%认可打电话那一方的自由，却几乎没有考虑到接电话人的情况。仔细考虑一下我们就会发现，这是毫无道理的事情。

即使打电话的一方有所顾虑地问“现在方便吗”，接电话的一方也很难说“现在很忙，希望您待会儿再打过来”，因为这样回答会传达一种不重视对方的信息。事实上，你能在社长打来的电话里这样回答吗？虽然打电话的人会说“很抱歉给你打电话”，但在很多情况下，这并不是为电话的突然插入所表达的歉意，而是为没能登门拜访所表达的歉意。

这样的手段光明正大地被认可本来就很奇怪。由于工作性质的关系，在很多情况下，我都属于接电话的那一方，因此，我想要主张接电话那一方的权利。

开场白问题

电话的另一个问题就是，如果打电话的人不得要领，就很难清楚地传达要办的事。事实上，无论多么精明强干的人，要用电话向初识的人快速传达要办的事都是比较困难的。

例如，委托写稿的电话通常是这样的——

“我们的杂志是这种性质的……（很长的说明）。这次，我们决定做个特辑号。这个企划的主旨是……（很长的说明）。因此，我们希望您能帮我们写一下这方面内容的稿件。其他的执笔者是这些人，字数是……截止日期是……”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是，接电话的这一方首先想听的是截止日期。因为如果在截止日期之前的工作都排得满满的，即使听到了其他的注意事项，也是没有意义的。然而，不听到最后截止日期是不会出现的。因此，我就必须中断工作，记下对方的说明。

比较合理的做法是，颠倒一下顺序。首先传达截止日期与字数，如果这些没有问题，接着再说主题，然后再说明背景，应该这样推进。但是，这种说话方式是难以做到的。

即使是再精明的人，也会这样，喋喋不休地问候和进行背景说明。因为一开始我根本搞不清楚对方“想要我做的是什么”，在这种情况下，我为什么必须要花时间去听，还要做笔记呢？

错过问题

即使对于打电话的人来说，在很多情况下，电话也是不方便的。因为对方不在的概率比较高。据某项调查表明，一次电话就能抓住对方的概率为30%左右。那么，留言请对方回电话这种情况就会以70%的概率发生。然而，这一次你自己不在的概率为70%。因此，即使如此往复，还是会有50%的概率无法对话。电话原本是具有当即响应性质的联络手段，可事实上，这在多数情况下是幻想。有人认为，“电视剧《你的名字》中的擦肩而过的悲剧在有电话的现代社会中是不会发生的”。然而，即使是现在，这种悲剧还是以相当大的概率在不断上演。

此外，还存在如下的问题。即如果对方不在，拜托对方回电话的话，自己就会被束缚，就不能离开座位（因此，还是“×点左右我会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

再打电话”这样说比较好，而不只是说拜托对方回电话）。

我的失败——经济何时恢复景气？

“首先回答对方想听的”，这是非常难的。

在电视的台风报道中，播音员问气象厅的专家：“台风什么时候登陆？”专家对此回答如下：

“台风现在正在从四国南方的海上向北行进。从此前的台风路径来看，在这种状态下继续行进的可能性比较大。西部有别的低气压，因此，台风路径也有可能偏移。从过去的例子来看，不能否定这种可能性。这样一来，就会这样，就会那样……”就像这样，答案总是出不来。

我很明白专家对预测比较慎重的心态。但是，收看者想听的是“台风什么时候登陆”。因此，希望专家能够回答说“台风9点登陆的可能性比较大”。并且接下来，希望专家能够说明“但是，台风也有可能12点左右登陆，因为……”但是，我再重复一遍，这样回答是非常难的，我也很难做到这一点。比如说我，没有人会问我台风的情况，但有人会问我“经济何时恢复景气？”

在一般情况下，我会这样回答——

“这样说的话，可能有人会认为有点绕远了。”

（最开始在找借口。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“首先，能否从学术、科学的角度来预测经济景气的时间就是个问题。”

（从学问、科学的角度来说，可能是这样，但是……如果不知道，只要不接受采访就好。）

“因此，我认为，在预测之前，必须要首先思考经济不景气的原因。”

（不要随便转换话题）

“当然，持不同意见的人也有很多吧。”

（又在找借口）

“因此，嗯，这只是我的个人印象。”

（刚才明明说了从科学方面……）

关于“开场白”的问题，越是专家这个问题越显著。某位学者的演讲虽然运用了很多华丽的辞藻，但仅说完开场白就结束了。在学会报告的过程中，通常都有时间限制。但在很多情况下，在报告进入研究内容之前，时间就已经结束了。

听错和“说了、没说”问题

经常会发生“说了、没说”的问题。稿件的截稿日期、会议的日程等，如果只通过电话联系，就会发生不一致，而在改变原来的计划时，就容易出问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由于双方理解错了约定的场所而在其他地方等了很长时间，这种痛苦的经历任何人都有过吧。名字相似的时候，这种情况经常发生。我也经历过这样的事。我曾把在大仓饭店的兰花厅的会面错听成兰花酒吧，结果等了一个小时，彼此都对对方很生气。另外，传话的人传达了不准确的信息时，也会发生这种情况，此时和传话的人之间也会产生“说了、没说”的问题。

由于用电话联系通常不会留下证据，因此一旦出现问题，彼此都容易认为是对方不好，无论对哪一方来说，事后的感觉都很糟糕。另外，在需要做某种了结时，强者的逻辑总是容易行得通。处于弱者立场的人即使确信“听错的是对方”，或者有证据证明对方是错的，也难以主张到底。这可以说是口头联系的问题所在。“听错”这个问题产生的可能性要超出我们的认识范围。在通常的电话联系中，由于没有这样的记录，即使发生了误解，不被注意到的情况也会比较多。由于日语中的同音异义词比较多，所以这个问题比较严重。

我的失败——想要往返票

曾经，我在英国用电话就出席几个月后的学会问题与伦敦的秘书处进行了交谈。对方说“给您return ticket”。然后我就有点慌张了，忙说“不，如果只给返程票，我会很为难。虽然我现在在英国，但我还要再回趟日本然后再来。因此，能不能想办法把我去的票也解决了？”但是，总觉得讲不通。在争论的过程中我忽然发觉，在英国“return ticket”是往返票的意思（在美国叫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作“round trip”）。对方说了给我往返票，结果我却吵嚷着“给我往返票！”。

如果在英国住了一段时间，这种事应该马上就能反应过来。因为去买火车票，对方肯定会问你：“single or return（单程还是往返）？”据说有个日本人在售票处的窗口被问道：“single？”结果，那个人却回答道“不，我已经结婚了”（虽然有些画蛇添足，不过single确实有“单身”的意思）。

要想防止这种情况的发生，就有必要多重复几次相同的内容。但是，如果这样做，所说的话的长度就会增加，所需的时间也会变长（听起来“易懂”的演讲速记记录，一旦书面化，就会变得不值得一读）。

另外，如果是像“那件事就拜托您了”这样模棱两可的表述，也会产生“同床异梦”的问题，即双方在想着不同的事情。在与文化背景不同的外国人沟通时，这种问题经常发生。因电话引起的听错是千万要注意的问题。

此外，也有“不小心犯的错误”。例如，本来想着要转告对方某件事，结果一不小心忘记说了或者忘记问想要问的事情；没有事先查看计划表，就与他人做了约定；草率断定某件事等问题。

（2）合理的传真方式

能够停止使用电话吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了避免电话所造成的中断，有的人会待在没有电话的房间里工作。要想防止“中断综合征”的发生，这是最好的方法。但是，这也会让打电话的一方为难。因此，我们都想在保留电话的便利性的同时，避免“中断综合征”的发生。

能够使用秘书和部下的人就能屏蔽（封锁）电话。特定对象打来的电话会接，除此之外的就说不在，之后这边再打过去。也就是说，进行过滤。如上所述，因为电话是不保护接电话人的权利的机器，因此这本来就是正当的权利，我们要承认，电话无限制的突然插入，这件事本身就很无理。

但是，要实行起来是很难的。如果没有秘书和部下，要做到这些是不可能的（虽然也可以把留言电话当作佯装不在家的手段来使用，但是之后再打电话去问又比较麻烦）。而且即便我们可以这样做，如果做得不高明，就会损害我们在对方心目中的形象。

另外，即使屏蔽了电话，我们也还是必须要重新打过去的。那时，开场白问题、错过问题、“说了、没说”问题、一不小心犯错等问题依然存在。

从电话到传真

上述问题通过将传真作为联络的基本手段就能全部解决。原则上来说，联络要通过传真的方式，而不是通过电话。自己这方联系对方时也要尽可能地使用传真。现在，如果对方是事务所，我首先会使用这个方法进行联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

使用了这个方式之后，我们才会又一次深刻地认识到电话是多么不合理的手段，而传真是多么合理的手段。我来总结一下吧。

• 时间零碎化事件的解决

如果是传真，工作就不会在中途被打断。传真里的事项也能够在我们有空的时候得到统一阅读并处理，所以传真的效用非常大。自从我把自家的电话换成传真，我就能集中精力做写稿件等其他工作了。

• 最坏时机问题的回避

认真思考之后，就能够应对。只要想到自己不会被电话打乱，就能安心。

• 开场白问题的解决

传真能够让我们最先阅读自己觉得重要的部分。以前文所述的委托写稿的例子来说，我们就可以按照先看截止日期，然后看主题、背景的顺序进行阅读。此前听开场白要花五分钟，现在五秒钟就解决了。

• 错过问题的解决

即使自己不在或者对方不在，也能联系。由此，彼此能够可靠地取得联系。出于外出讲课等事情的需要，白天我不在研究室的时候比较多，所以传真所发生的效用非常大。

• “说了、没说”问题的解决

传真对这个问题的解决也有比较大的帮助。如前边已经提到的那样，即使我们用电话或者口头约好了截稿日期以及会议的日程，为了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

便于确认，我也会让对方用传真发给我。

• **一不小心犯错的规避**

传真能使得忘说、忘问、草率断定等问题不再出现。

只要实践起来，我们就能马上了解到传真的上述优点。传真机是每个人都能加以利用的神奇的时间机器。一旦我们“尝到使用这种方式的甜头”，就难以再接受电话所带来的不便和不妥。因为我是很性急的人，偶尔用电话询问事情的时候，就会因对方的磨蹭而几乎要发狂。

当然，传真也并不是没有问题。传真特别让人苦恼的地方就是我们无法确认对方有没有看传真，如此，就会产生，“发送了、没收到”问题。如果对方是会收到很多传真的事务所，有时也会发生收到了传真却没有看的情况。此外，还有一个问题就是传真缺乏亲笔书写性。

机密文件自不用说。虽然有的机器能够通过数字密码等保守机密，但还没有普及。这个问题可以通过利用传真调制解调器或者电子邮件来解决。关于怎样利用电子邮件的事务处理系统，我将在第四章进行讲述。

另外，很多人认为，需要对方立即答复的时候，还是电话的效率更高。确实，这种情况比较多。但是，不属于这种情况的时候也比较多。实际上，如果双方都在传真机旁待命，就能够实现比电话交谈更快速的相互沟通。特别是需要用到图表的时候，更是如此。也许有人会说“这样的话就会被传真机束缚住”，但是，电话正是强行要求我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们做到这一点。此外，关于是否真的需要立即回复，仔细思考一下，我们就会发现，不必完全做到这一点的情况也比较多。

此外，传真具有在一般情况下没有被大家充分认识到的大问题。那就是它的接收量超出了它的处理能力。关于这一点，我将在第四章中结合电子邮件进行讲述。

还有一点。由于此前与外国之间的文件交换要花大约一周的时间，因此，外国的合作伙伴为工作的延迟找到了借口。在能够使用传真的现在，这种借口已不再通用了。

我的失败——传真堆积如山

有一天，传真机亮起了红灯，在传真机的旁边，接收文件纷飞。由于过于接收了大量的信息，因此产生了卡纸情况。发送传真的是某经济官厅，发送过来大概100张传真。我因此受到了很大的损失，传真机出现故障，不得不拿去修理。

在这个记忆还没有退去的某一天，传真机接收又一次总也结束不了。过去一看，又是同一官厅发来的文件。要是传真机再发生故障就糟了，于是我急忙关了开关。

“这样就可以放心了。”正这样想着，那个官厅来了电话：“听说你家的传真机出故障了。希望你立即修复并告知我们。因为我们想重新发送一遍。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在NTT的某次委员会上，我曾经提问过："为什么不制作一个传真号码簿？"回答是"因为有可能收到垃圾传真"。但是，即便没有传真号码簿，也会发生"传真劫持（fax hijack）"事件。

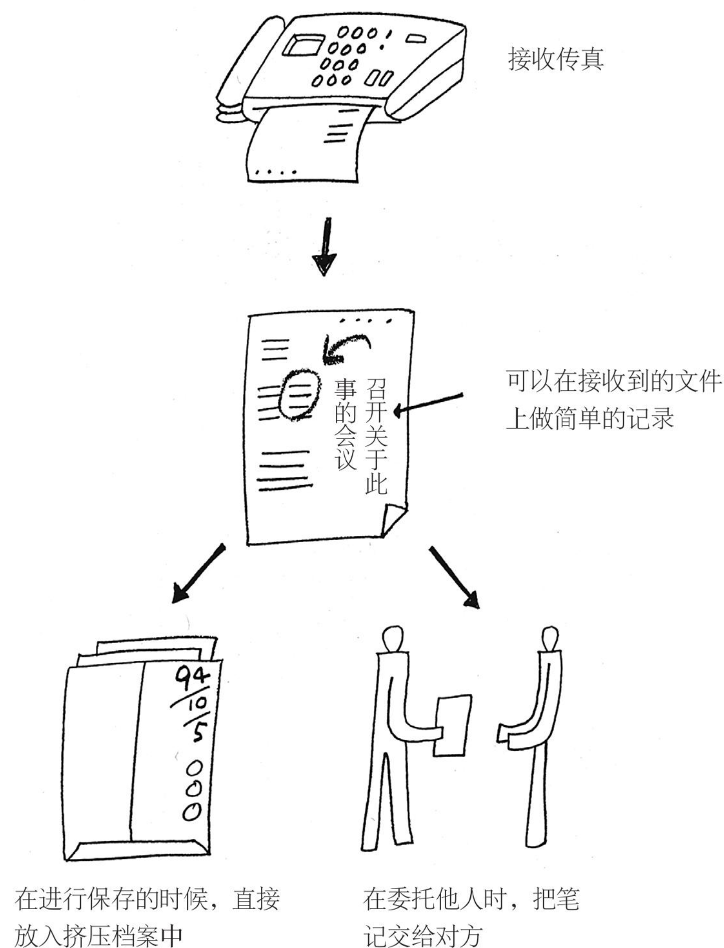
将传真接收文件用于事后的事务处理

实际上，使用传真之后我们就会发现，传真除了具有上述的优点之外，还有其他各种各样的优点。例如，在时间管理方面，我们可以利用接收的传真文件推进事后的事务处理。

假设关于我们需要就如何与客户的交涉工作召开一个内部会议。如果通过电话联系，那么为了将这件事交代给部下，我们就必须逐一告诉部下对方的名字以及工作的概要等。但是，如果对方通过传真联系，就不用特意重复这些内容了。只要在传真文件上写上"关于这件事要召开一个内部会议，请准备一下"的字条，然后再交给部下就可以了。与口头指示相比，这样能够更简单、迅速，且准确地传达信息。

传真接收文件的便利并不仅限于与他人联系方面。如在第二章中所述，经过一定时间之后的自己在某种意义上也是"他人"，传真接收文件也是针对在这种意义上的他人的一种联系手段。也就是说，传真接收文件会成为未来的自己的备忘录。在用电话进行联系的时候，我们必须得自己做记录。但是，如果用传真接收文件，接收到的文件会自动变成记录并保存下来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

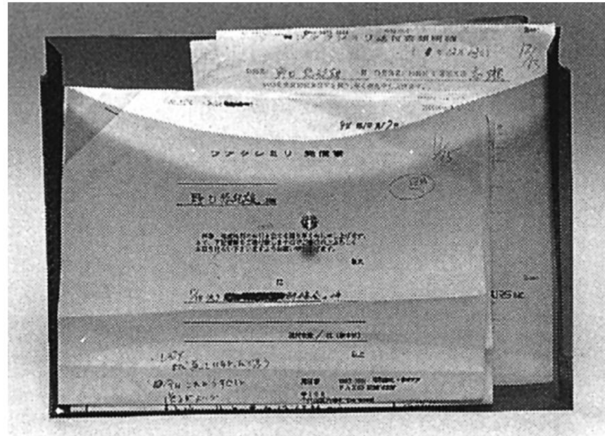


利用传真接收文件的事务处理

自动生成计划表

如果运用上述方法，我们就能自动生成计划表，关于这一点，前文已经多次提到。将会议的通知以及稿件的委托等都用传真接收，然后，在右上角写上日期并折叠成固定大小，再按照时间顺序放入方形2号的塑料文件夹中。只做这些工作，我们就能制作详细的未来计划表。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



计划表自动生成

计划表的原型是手账，但在这个文件夹中的传真却显示了详细的内容。另外，通过偶尔核查这个文件夹，我们能够防止重复预约。此外，这个文件夹还能成为在手账丢失时的备份。

能够判断对方的情况

如果用传真进行联系，我们就能通过看传真文件来判断对方的情况。

如果传真文件上必要事项整理清晰，那么对方是可以信任的。如果是接受采访的工作，我们从所收到的传真文件上得到的启发也比较多。如果是协同工作，也是如此吧。

与此相对，传真上写着冗长的废话，却漏掉联系方式、日期以及会议场所等重要的事项，有时甚至弄错接收方的名字，对于这类发送传真者我们需要注意，因为之后出现问题的情况会比较多。事实上，我们只要看一页传真，就能够把握对方的事务处理情况，还能够借此

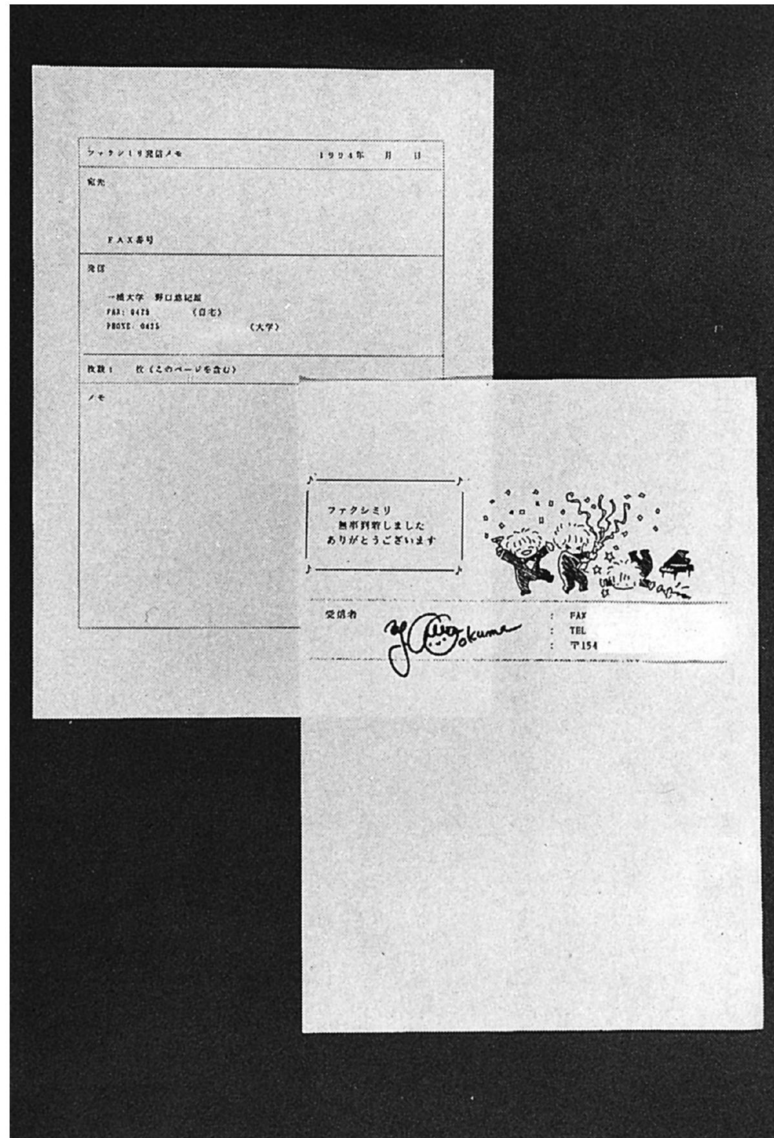
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很清楚地了解对方的情况。自从使用传真接受委托，我就能很确切地进行事后的应对了。

也许有人会认为，通过接收文件评价对方好像是单方面评分，这样做很失礼。但是，即使我们用电话联系，也会在无意识中做出这样的判断，而传真只不过是以明确的形式将其表现出来了而已。两者的区别只不过是，电话可以通过腔调以及说话方式做一些掩饰，而传真难以做到这一点。

从另一个方面来说，作为商务礼仪之一，学会“如何写传真”是必需的吧。我希望企业能将“如何写传真”与“如何打电话”一起纳入员工培训课程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



传真发送用纸

（上：笔者　下：大熊由纪子氏）

传真发送其实很简单

也许很多人会认为，“用电话交流就能解决的事情，却逐一写下来并用传真机发送太麻烦了”。不可否认的是，传真确实有这样的缺点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是，如果事先准备并复印如上一页所示的传真用纸，在该传真用纸上只写上必要事项，并不会花费很多的时间和精力。因为我们无须逐一写上发信人的姓名、号码等，所以比较轻松。在来自企业的传真中，这种纸张被广泛使用。不过，即便是来自企业的传真，也有很多至今仍然是全文手写，且没有写上发信人的号码等信息，或者不能辨读。只要做好一张传真，之后就可以通过复印做成无数张，因此我建议马上做一张这样的传真。

此外，传真发送用纸也可以这样使用，即随身携带几张这种传真发送用纸，想到联络事项的时候就写到纸上，之后再统一查传真号并发送，这是某种“当下主义”。

会用文字处理机的人还有更轻松的方法——事先输入模板文件的格式，只需改收信人的姓名、日期和内容等就能立即生成文档。此外，不用特意制作（书写的）格式，将在实际通信中比较典型的通信保存起来，然后改写一下就可以了。由于不用逐一写上问候语，因此在很多情况下，传真比电话更能节约时间。如果对方是需要反复联系的对象，就更简单了。只要取出上次的联系文件，由于上面已经写好了收信人的姓名以及联系方式，因此这一次只要修改一下内容就可以了。

如果我们使用电子邮件的传真发送服务或者传真调制解调器，就不用逐一打印到纸张上，我们可以直接通过电话线传送个人电脑中的文件，这样效率会更高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每天需要联系10件事项以上的人才会完全依赖于使用传真的联系系统。不过可能也会视情况而定，但用电话需要五分钟才能解决的事情，如果采用这种方式，几十秒就能处理。如果我们每天有10件联系事项，那么每天就能节省大约一个小时，一年就能节省几百个小时。如果换算成工作日，就能省出一个月或者更多的时间，这是一个非常大的优点。

我们还可以使用这种方法预约海外旅行时的酒店。无论你要在多少个地方住宿，只要改写一下日期和地址，就能非常方便地做出几十份咨询函，并发送过去。有时我们用电话可能一天都做不完的事，用传真30分钟就能解决[(2)]。

顺利发回传真接收文件

以下所说的方法其实是我不想公开的技巧，但还是写下来吧。

这个方法就是在收到的传真文件上写上简单的回复，然后再发送回去。比如，圈上对方所写内容的一部分，然后写上“这件事我已知道”。写上收信人的姓名和发信人的姓名，然后用传真机发送，这样就完成了。回复极其容易。

如果用电话联系，就需要等到对方来接电话，然后打招呼，重复对方联系过的事项等。而使用这种方法，就无须做上述事项。即使对方不在，我们也可以只发送传真，一眨眼的工夫就能办完事情。

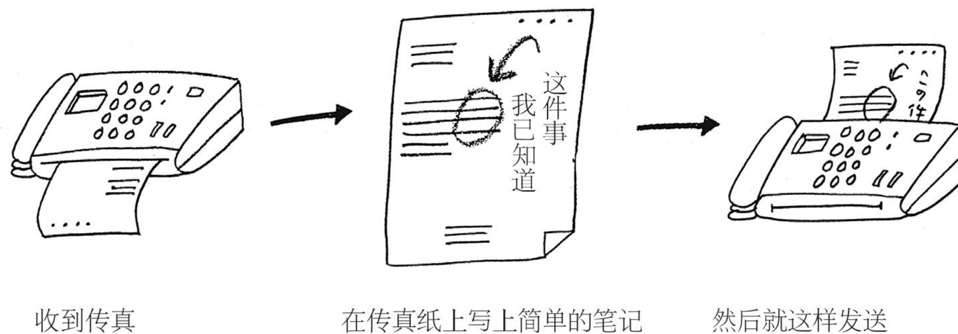
当你试着这样做的时候就会发现，在很多的事务联系中，用于传达事项所需的时间并没有那么长，必办事项部分就是工作本身。但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是，必办事项的周边部分是无用的，想要将这些时间合理化，是可以做到的。

我发现这个方法的契机源于校对工作中的相互沟通。我会在用传真发送过来的校样上做修改，然后再这样发回去。某一天，我突然发现不仅是校对，在普通的联系文件中我们也可以使用这个方法。

只是，如果再收到已经发送过的传真，接收方不会有好心情吧。你很有可能为了节省那几分钟的时间，而失去了花费好多年建立起来的信任。



最简单的传真发送

因此，我不推荐使用这个方法，我自己也基本上不使用这个方法。但是，使用这个方法节省时间的效果是惊人的。在我们很忙的时候，不知不觉地就会败给“恶魔的耳语”，这种情况发生过好几次。

但是，这个方法是可以改善的。为了减轻对方的不愉快感，我一般会做个回复用的印章，然后盖上这个章，以此表达我对简略回复的歉意。另外，这个方法也具有能够写明此方的联系方式等优点。当然，即使你做了这些努力，也不可能完全消除对方的不愉快感。但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是，在只需确认已收到来信时，我认为比起什么也不回复，这个方法更好一些。这是第二章所述的“拙速原则”（80%原则）的一个例子。

在发送稿件的时候，通知我已收到稿件的时候非常少（然而在发送稿件之前，会再三催促）。因此，有时会发生“已发送、没收到”的问题。所以我一定会打一个确认的电话。实际上，只要对方能在稿件的最后一页写上“已收到”，然后再发送给我，就能节省这个时间和精力。

仔细思考一下我们就会明白，对于发回传真是否真的失礼，这里还有争辩的余地，因为这在某种程度上是一种社会性习惯的问题。实际上，最近，在会议的日程调整以及是否出席的回答等方面，使用传真回复的方式开始被广泛使用。在对方发来的纸张上写上回答，然后再用传真发回去。这与往返明信片是同一个原理。由于往返明信片是完全被社会认可的方法，因此即使用传真做相同的事情，也应该没有任何关系。如果是简单的事情，同时又希望得到事务性的回复，我希望大家能更积极地去使用这种方法。我自己在需要对方答复的时候，会提议希望对方在我发送过去的文件上做记录然后再发送给我。

预约等事项通过传真接收，然后在该传真上写上回复，再发送给对方的方式对彼此来说是比较轻松的。用电话进行预约时，有时对方问你“请问您的名字用汉字怎么写？”，回答这个问题也会很费事。我曾经将预约请求用传真发给美国的宾馆，结果美国的宾馆在我发送的传真上写上“OK”，又发给了我。对方无须一一重复写下的内容，比较轻松，而我这边也觉得收到了预约确认书，比较方便。我认为比起用电话交流，这种方式的效率更高。如果机票的预订等也能通过传

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

真接收，就会比较方便。如果用电话预约，占线的情况会比较多，有时甚至会为了找到没有占线的号码，给整个日本的都市打电话。如果使用传真的话，那么即使是在深夜，信息也能被发送。但是，在这种情况下，如果漏掉了必要事项就会不妥，因此需要确认一下书写格式。如果能在机舱内或者旅行社分发这种格式表就好了，或者旅客也可以根据要求用传真发送。

稍微违反规则的秘诀

能够使用秘书的人，可以采取一个更加有效的方法。这个方法就是在收到的传真纸上写上回复的要点，然后交给秘书，让秘书打电话。采用这个方法，也许能够减轻“发过去的东西又返回来了”这种不愉快感吧。

当然，在这里，问题并没有完全解决。肯定也会有人为“对方没有亲自打电话过来而闹别扭”。因此，这依然是个危险的方法，需要慎重使用。

传真是对收信人来说比较有利的装置，而电话是对于发信人来说比较有利的装置，因此这种使用方法对于收信人来说最为便利。当然，前文我已经说过“电话对于收信人来说是种麻烦”，所以采用这种手段有些违反规则，我们难免会有种内疚的感觉。

但是我认为，这个方法要比让秘书叫对方来接电话的方法好得多。有时我去接听打过来的电话，结果对方却说“请稍等一下”，我就只好无聊地等着，“过了一会儿”之后，电话那边的人才姗姗来迟。由于信息接收方经常不在，发送方不想浪费时间，这种心情我很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理解。但是，这会极大损伤留给接收者的印象也是事实。哪怕只是几秒钟，“让他人等待”也是个问题。至少应该考虑到这一点，等对方来接电话的时候，首先道歉说“不好意思，让您久等了”吧。如果对方没有这层顾虑，此方也会没有心情去认真应对。如果是总理大臣打来的电话，也许不得不接（虽然我没接到过总理大臣打来的电话）。但是，不知什么原因，最近会接到很多官员打来的电话。而没有秘书的人一般会让部下打电话。

首先政治家们不会这样做，由此可知，这个方法是极其危险的。政治家们本人会亲自打来电话（虽然拨通电话的有可能是秘书），这些人深知节省这几秒钟所需的成本到底有多高。

如果总归要委托他人联系，倒不如按照这里所述的方法，全权委托他人比较好。例如，可以这样拒绝，“我正在开会，没法联系您。但由于事情比较紧急，我会找人替我给您打电话”。从给对方的印象来说的话，我认为这样做问题比较少。

完善秘诀

如果要将上述的“秘诀”进一步完善，那就需要传真再次登场了。也就是说，不是让秘书打电话，而是让秘书根据笔记用文字处理机做成文件，然后用传真将文件发过去。由于很多事务的联系都是具有固定形式的，所以只要使用刚才所说的“书写格式”的方法，就能简单完成。这样一来，“代理联系”的印象就会进一步减弱，并且能够在不损伤给对方印象的基础上实现与如上所述相同的效率（但也有人会认为应该明确表明“发送的文件是代笔”）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在欧美，信函的口述笔记是一种为社会所公认的方法，这样说来，我认为用传真做与之相同的事情，不给对方带来因电话所产生的困扰的做法是完全符合规则的。

在日本，过去口述笔记没有普遍化也许是因为打字机没有普及，而文字一目了然吧。这个问题通过对文字处理机的使用得到了解决，此外，传真还弥补了书信较为迟缓的缺陷。因此，这是当前最理想的联系方式。

然而，能做到这一点的也许是相当有能力的秘书吧。所以能够使用这种方法的人是有限的。但是，如果有实现的可能，没有人会放弃使用这个方法。

确立传真的社会地位

采用上述方法时的最大障碍就是我们很难说传真已为社会所公认。传真的社会地位低下也体现在传真在办公室中的放置位置上。在很多情况下，传真都被放在房间的一个角落里（而电话却端坐在办公桌上）。有时，传真还被放到像仓库那样的房间里。

对于传真，人们首先会对它做出“与电话相比，传真没有温度，缺乏人情味”这样的评价。但是，在所有的事务联系中，都需要温度吗？例如，航班时间的咨询以及预约也需要“人际交流”吗？

当然我并不是冷血动物。比如，即使是写稿，我也会因与编辑之间“波长”是否一致（是否对脾气）而受很大的影响。但是，如果在任何场合都要有这种接触，就太花时间了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此外，如果反过来理解上述情况，我们也可以说传真是能够抑制感情的联络手段。用电话进行讨论很容易感情用事，如果使用传真，就能冷静地整理观点，使讨论变得更有建设性（另外，与信函不同，传真能够当即应答，因此容易继续讨论）。这是《朝日新闻》的大熊由纪子氏的意见，我也赞同这种看法。

认为在私人联系中使用传真有些枯燥无味的人可以使用有插图的传真发送用纸。据说大熊氏有7种有插图的传真发送用纸。我借用了其中的一种，有了105页，比我的传真用纸的品位要高得多，也更有温度。前几天，我在美国的书店发现了插入有漫画的传真发送用纸的书，我将这个传真发送用纸复印下来使用，里面的内容非常有意思。我想不久之后，日本也会出现相似的传真发送用纸吧。

我们使用传真的第二个障碍是“用传真很失礼”这种社会上的一般看法。“很抱歉用电话跟您联系”，现在会这样说的人变少了，但是，第一次给对方发传真时，一定要写上“很抱歉用传真发送给您”，来表达歉意。使用传真之所以被人们认为很失礼的原因主要有如下两点：首先，缺乏亲笔书写性。因此，“发送传真像把信息抛到对方面前”这种印象一直挥之不去。确实，机密文件不能用传真发送。但是，即便不是机密文件，传真也因此被人看作一种粗暴的手段，真是一种遗憾。

使用传真被人们认为很失礼的另一个原因也许是发送过程太简单吧。也许是“如果将这么重要的文件用这么简单的方式发送过来，接收方会很为难”这样的心理在作怪吧（实际上，这也是表明传真发送没那么麻烦的证据之一）。另外，也许有人会有“单方面的通告来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了”的感觉（实际上，使用信函也是一样的情况）。据说有个编辑用传真将委托写稿的请求发送给老专家，结果，那位老专家为了表明拒绝的意向，没有对那个委托书做任何评论，就原样发回给那个编辑了。因此，很多人会说“我明白传真的便利性，但在有求于人的时候，很难使用这种方式”。坦白地讲，实际上，我自己在有求于人的时候，也难以摆脱这种社会上的一般看法。

但这简直太奇怪了。难道“花时间做些麻烦的事”就合乎礼仪吗？如果是这样，难道这不是一种受虐倾向吗？而要求这样做的那一方就是施虐狂。什么是合乎礼仪的联系方式？我认为对这个问题的判断大概是根据个人的习惯而定。

事实上，对传真的大部分指责都是莫须有的。因为传真是一种新型的联系手段，所以才没有为人们所公认，而即便作为向政府机关提交的申请书或者合同文件，传真不被认可的情况也比较多。而如果采用容易发生“说了、没说”问题以及“一不小心犯错问题”的电话联系方式，对方有时却会受理，这真是不可思议的事情。

我认为应该积极改变社会规则，不断提高传真的社会地位。

依然重要的信函

虽然信函在即时性方面存在问题，但它依然是重要的联系手段。首先，对方有可能没有传真机。即使事务所里有传真机，如果是私人的事，也没法用传真发送。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外，即使能够使用传真，有时也会存在基于“社会上的一般看法”而想用信函联系的情况（不过，这是被上述“旧习”所束缚，并不具有合理的理由）。

即使是在使用信函的情况下，事务性的文件也还是用文字处理机来写比较好。此时，如果使用带窗口的信封，就可以将收信人姓名与正文印在同一张纸上，这样就比较方便。

也许有人会批判这样“没有温度”。然而，单从事务性文件本身来看，如果是手写且不能辨读发信人的地址及姓名，会更让人困扰（就我个人而言，由于我会收到很多未知的读者来信，这种情况经常发生，因此我很苦恼）。另外，在这里，“80%拙速原则”也很重要，也就是说，“比不发信要好得多”。

另外，在给长辈或上司写私信的时候，我会用文字处理机打草稿，然后再用手誊写到信纸上。在认为“文字处理机是誊写机器”的人看来，这的确是正好相反的使用方法，但我认为这才是文字处理机的正确使用方法（只不过，在这里，我也被旧观念束缚了）。

基本原理——使用书面形式联系

上述情况的基本原理是什么呢？那就是“要用书面形式联系”。

传真相对于电话的优点其实正是使用书面形式的优点。到目前为止，我们所说的“传真”实际上也正是“瞬时传达的文件”的意思。

正因为是书面形式，所以才能做到不用配合要联系对象的时间，跳过开场白直接进入需要看的地方，然后慢慢地看那一部分，这种优

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点是只有书面形式才有的。省略固定形式部分也是因为是书面形式才能做到的，由此所带来的节约时间的效果以及时间自由的效果（即在自己方便的时候进行阅读或回复）是极大的。“文件”真是人类发明的伟大的时间机器。

在整体的事务处理中，“从口头到书面”的原则在进行时间管理方面是非常重要的，关于这一点，我将在第四章中进行讲述。

（3）按时间顺序排列的电话簿和地址簿

花费时间的是寻找电话号码

在联系事务中最费时间的是寻找对方的电话号码和地址。“想打电话，但没有电话号码；想写信，但不知道地址”，这种情况频繁发生。比起联系本身，在很多情况下，这些事情更花时间。“一分钟就能写完的信，却花了一个小时去找地址”，这种情况经常发生。

针对这种情况的常识性回答也许是“做一个电话号码簿和地址簿，然后经常更新”吧。也有人会提议“如果有个人电脑，就用数据库软件做一个电话号码簿吧”。

确实，如果要联系的对象少且固定，也许这样做比较好。但是，如果要联系的对象变多，单单是制作电话号码簿就是一项辛苦的工作。此外，电话号码也会因为工作调动等原因发生变化，因此必须频繁更新，这很费工夫。与工作单位的电话等有关的信息的有效期平均只有一年半。假设存有1000个人的电话号码，那么每天就会有两个人的电话号码失效。如此，我们是否还能做到经常更新电话号码呢？实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

际上，即使好不容易制作了电话号码簿，最后变成“保存的尽是些旧且无法使用的电话号码”的情况比较多。

按照时间顺序整理的通信簿

是否应该制作电话号码簿以及地址簿并保存下来，要根据联系的频率而定。如果不是经常联系的对象，常见的模式就是“一定期间内频繁联系，工作一旦结束就不再联系”。因此，不要把所有的电话号码都存入电话号码簿，而选择以如下的方式进行处理更为便利。

• 我们在日程表中填写会面的约定时，也要问一下对方的电话号码，然后将电话号码写到日程表中。

• 如果是初次联系对方，要将自己以某种方式查到的对方的电话号码以及地址填写到联系当天的日程表中。

• 另外，要事先将记通话记录的笔记本放在电话机旁，在接电话的时候询问对方的电话号码，然后写下来。

这就是“按照时间顺序整理的通信簿”[3]。正如在第五章中所述，“超级”整理法的基本原则是“对于流动的信息，要按照时间顺序进行整理”，这正是应用了上述原则，之后参照时，我们可以根据日期很容易地找到需要的电话号码和地址。

实际上，在很多情况下，这要比记载到普通的电话号码簿及地址簿上方便得多。如上所述，我们会在一定时期内与某个对象频繁联系，为此，我们只要打开最新时间的日程表以及电话记录，就能马上找到电话号码。而如果是普通的电话号码簿，由于电话号码簿里还留

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有不再联系的电话号码，因此要找到需要的电话号码，有时是很费时间的。

另外，认为将号码记录到电话号码簿中比较麻烦，而将其写到纸片上，结果纸片丢失了，这种情况也经常发生。这样一来，就会变成“需要的东西被杂乱处理，而整理得干干净净的都是些不用的东西”。如果是流动的信息，重要的就是新的信息。因此，适当处理这些信息很重要。

名片、问候卡也按时间顺序排列

我们可以将“按照时间顺序整理的通信簿”的原理的使用范围扩大到名片和工作调动、迁居的问候卡上。一般情况下，建议都会告诉大家“将这些名片和问候卡按照五十音的顺序或者工作单位进行分类保存”。但事实上，这些名片以及问候卡还是“按时间顺序保存”更为方便。

按照接收顺序用长尾夹将这些名片和问候卡固定起来，集中到某种程度，就复印下来，然后装订成文件，实物原则上要扔掉。通过复印，这些名片和问候卡会变薄，同时具有一览性。

如果使用这种方式，就会很难找旧的东西。不过，重要的是新的东西，因此这样已经足够实用。因为频繁使用的东西能够被我们当即看懂，所以这样做就缩短了平均存取时间。对于虽然旧但是重要的东西，我们可以标上红色标记或贴上标签等，使其变得更显眼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此外，正如在第二章中提到的那样，我们还没回信时间就过去了，连对方发来的联系信件也弄丢了，这样的事情经常发生。对于需要回信的信件，我们要事先采取“现场应急措施”。也就是说，事先用文字处理机制作好只写有收信人姓名的文件，或者事先制作好只写有收信人姓名的明信片或封口书信。

将发信记录用作地址簿

使用文字处理机时，我会保留有发出传真或者信函的记录，这个记录中记有对方的传真号和地址。因此，发信记录本身可以被当作地址簿使用。通过电子邮件通信的方式，一旦普遍化，我们接收的信件就能被存储在个人电脑中，这样就很容易检索，且非常方便。

如果我们将这些记录也按照时间顺序保存，就很容易找到。如果再巧妙地取个标题，就更容易找到。

如果这样做仍然找不到，就搜索硬盘的全部内容。只为寻找一个人的地址就要查找甚至几百兆的硬盘区域，这乍一看似乎是个愚蠢的方法。本书全书大约有0.2兆，如果是200兆的硬盘，那么就要查找相当于1000册本书的区域。但是，电脑进行的搜索是自动且高速的，因此很实用。电脑的高速性正迫使我们对信息管理的常识有个大的转变。

通信簿的制作方法

在按照时间顺序整理的通信簿中的人当中，也会出现今后会频繁联系的人。如果要联系这样的对象，就必须要参照日程表中旧时的记

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

载，很不方便，因此我们要把这样的对象的号码转记入一个单独的号码簿。为了实现这个目的，使用电子手账会比较方便。因为电子手账会自动帮我们按照五十音顺序重新排列依次输入的名字。只不过，将名字输入并编辑到电子手账中极其麻烦。因此，还是将数据传送到电脑中，并用电脑管理原始通信簿比较好。

在不得不使用纸质的号码簿时，按照什么样的顺序写是个问题。即使想要按照五十音顺序进行分类或者按照工作单位进行分类，也会由于事先不知道应该在各区段留有多大的空间比较好，而比较麻烦。有时可能某个项目留有空白，而另一个项目空间不够。如果空间不够，我们就会在别的地方写，这样就会造成混乱。因此，不进行分类而是按照时间顺序填写更高效。

另外，关于发送贺年卡所用的地址簿，我建议尽量用电脑进行管理。市面上有好几款印刷明信片收信人姓名的软件在发售，如果使用这个软件，就能在短时间内印刷收信人姓名。对于每年要发几百张甚至更多贺年卡的人来说，这个软件就是必需品。如果原始通信簿中保存的信息是正确的，那么就不会再发生写错名字和地址的问题。另外，忘记写“先生（女士）”的问题不再发生也是使用这个软件的很大优点。

此外，对于经常使用的电话号码，事先在电话机上贴上贴纸，在贴纸上写上该电话号码，会比较方便，这也可以说是“当下号码簿”。最近市面上出售的电话机虽然有快速拨号功能，但我并不认为它很方便。因为保存号码比较麻烦，而拨号所花的时间并不长。所以除非每天拨打某个相同的号码好几次，否则就不太实用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要站在对方的立场上考虑问题

在进行联系时，一定要将自己的联系方式告诉对方。另外，一定要写看得懂的文字。由于书写速度过快，而让人既看不懂地址又看不懂名字的手写信函和传真相当多，我认为以上是最低限度的规则。这不仅是为了对方，也是为了自己。因为如果对方不知道你的联系方式，你就收不到必要的回信。

然而，这个规则未必会被大家遵守。因此，有时我们发个回复很费工夫。而且即便最初记载有联系方式，但在第二次以后的联系信件中，省略联系方式的情况比较多。另外，在回信中不写联系方式的情况也比较多。人们一般很容易认为“因为是由对方主动联系的，因此对方肯定知道这边的地址、号码”，但事实未必如此。联系方式无论重复多少遍，都绝不是无用的。此外，如果使用我在（2）中所述固定形式的回复用纸，那么联系方式就会被自动记载下来。

另外，在用电话自报姓名的时候，要站在对方的立场上，要说得清晰易懂，这也是最低限度的规则。如果在突然打来的电话中只被告知名字，有时接听者会不知道对方是谁。

打去电话但对方不在时，我们要将自己的电话号码告诉对方。在有求于人的时候，我们可能会觉得有些难以表达，但实际上，也许对方查找电话号码反而要费一番工夫。

在很多情况下，官员的调任问候卡会使用封口的书信，信封表面会写上自家地址，而正文中会写工作单位地址。为什么要这样做呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是为了区分私人与公职人员吗？但是，这样一来，要作为地址簿保存下来会非常不方便。所以我希望大家能改掉这种奇怪的习惯。

保存起来更为不方便的是“大人物”的名片。

这些“大人物”的名片上只写有头衔以及名字，没有写联系方式。我从来没有见过写有联系方式的阁僚或者知事的名片。而且，这些名片上的信息量少，但尺寸却比普通名片大。我并不是不明白这些“大人物”想将自己的名片与普通老百姓的名片区分开的心理。也就是说，那些大人物会认为“要是名片上写上联系方式等，就会降低身份。人们应该理所当然地知道像我这样的大人物的联系方式”。

但从收到名片的这一方来说，这实在是不方便。虽然不怎么会给阁僚或者知事打电话，但有时会给他们写信。那时，即使有对方的名片，也起不到任何作用。

“这个名片到底是用来做什么的？”这是我永远猜不透的谜。我希望不要用名片的尺寸而是要用其他方面来显示人物的品格（代表日本某个大企业的社长的名片上就详细地写着联系方式）。

第三章　小结

1．电话的缺点

- 工作被中断。
- 电话在接电话的那一方还没准备好的时候打来。
- 不能马上知道想知道的事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 难以把握对方。

• 产生“说了、没说”问题。

• 出现忘说、忘问、草率断定等错误。

2．传真的优点

能够解决上述所有的问题，还具有如下优点：

• 可以将传真接收用纸用于事后的事务处理。

• 能够自动生成计划表。

• 能够判断对方。

• 固定形式文件的发送要比电话快。

3．按时间顺序整理的电话号码簿和地址簿

• 如果不是经常联系的对象，就将其联系方式写入手账的每周计划栏中。

• 将过去的发信记录当作号码簿、地址簿来使用。

---

(1) 斯蒂芬·克恩的《时间的文化史》（第3、4章）中讲述了关于在21世纪初，电话的引进给人们的生活和思想带来怎样的影响的有趣逸事。

(2) 在欧洲，旅游指南书《欧洲旅行指南》近几年的版本中刊载有传真号码。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(3) 可以说这也是对“当下主义”原则的应用。也就是说，在进行联系这个动作时，要在当场完成记录电话号码这个工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章：组织内部的沟通革命

组织内部的日常传达也用书面形式进行比较好，由此我们能够进行高效的时间管理。另外，通过活用电子邮件，我们能够飞速提高事务处理的效率。

（1）流动信息也要以书面形式记录下来

多采用书面形式

我在第三章中所述的时间节约法的基本原理是“用书面形式进行联系”。进一步推进这个原理就会得出“即使是一般的工作，也最好从口头联系转变为书面联系”的结论。事实上，有时即使是针对就在眼前的对象，也是书面形式比口头形式更方便。

也许有人会说“什么？！那么麻烦”。事实并非如此。为了用具体的例子说明这一点，我想回顾一下我在大藏省的经历。

在政府机关工作的日子有如在文件堆里生活，也就是说，工作是以文件为中心进行的。然而，大部分文件都是来自其他部局、其他官厅、企业等地的文件，正式的起草文件、用于会议的讨论文件以及参考资料等，这些都是要保存相当长时间的资料，在这个意义上来说，它们是具有作为库存品性质的文件。除此之外，谈判、调整以及事务联系等则都是通过口头进行的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但现在回想起来，我认为其中相当大的一部分都能够书面化。即使是马上就失效的流动信息，也应该用书面形式来处理，而不是用口头或电话来处理，因为用书面形式进行处理的效率更高。

不要从最开始就接受详细的口头说明，采取如下方式的效率更高。

a．首先，让对方提交篇幅在一页纸以内的极其简单的要旨，这个要旨的字数要控制在几百字左右，内容就是“主要是哪些事情”。

b．如果只提交要旨，肯定是不够的，因此，接下来我会简单地提出问题，让对方按照我所指定的格式写上回答。

c．做了这些事情之后，我才会要求对方进行口头的详细说明。

在我曾经的工作方式中，相当于a、b的部分是使用电话进行的。对方会先打来“关于××事，我想去你们那儿进行说明”的电话。因此，我们之间关于内容会有一个简单的应答，这个应答的结果我得自己做笔记（当时没有传真，所以只能这样做）。

如果采用上述方式，那个笔记就需要让对方准备。由此，我不仅能够节省做笔记的时间，而且不用跟对方统一时间就能进行a和b的工作，b的提问笔记由我来写。这些提问原本是要通过电话来问的，这里就不会花费多余的时间，并且，这样做还有能够明确传达提问事项的优点。

与部下联系时，也可以采取同样的方法。我的指示和提问以简单的笔记的形式递交给部下，部下的报告和回答也以笔记的形式传送给我。另外，讨论的记录等我也会让部下记录下来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以“留言条”的方式处理日常业务

进一步推进上述原理，我认为，极其简单的日常联系事务也用书面形式进行的效率会更高。在很多的办公室中，电话留言都是通过便条来传达的。也就是说，我们要把这个方法进一步推广。

为了具体说明这个方法，我们先假设有电话留言条的情况。假设这张留言条上写着“××打来了电话，说是想设定关于××事的会议日程”。利用这张留言条，我们能够如下推进工作——

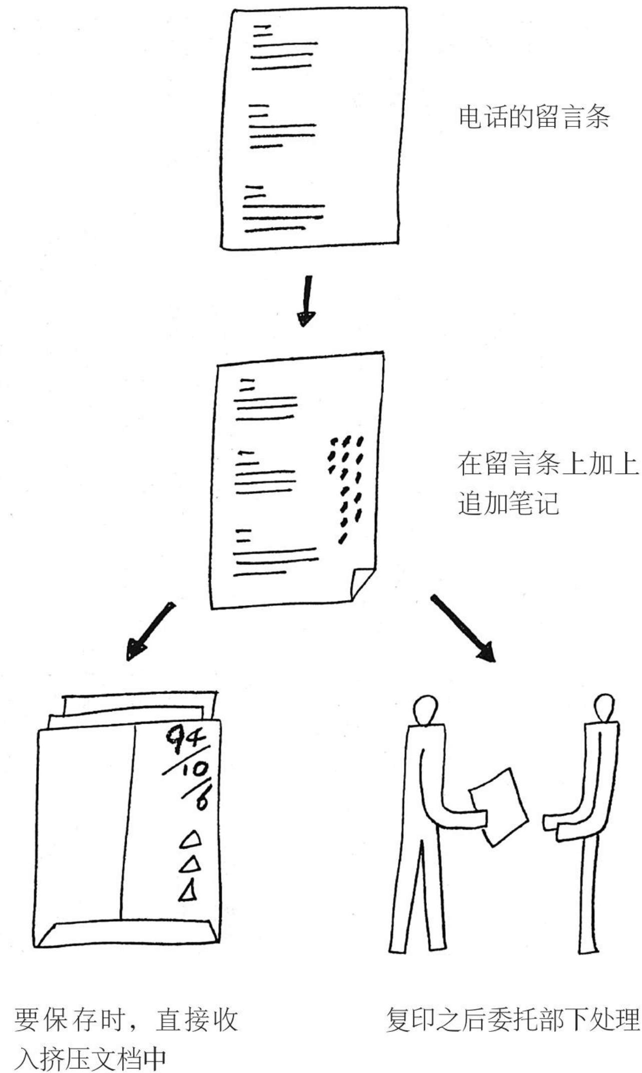
首先，给A打电话，确定日期，确定议题的详细内容，并将这个结果追加到上述留言条上，然后，使用这张纸向部下下达指示。在这张纸上我们要写上如下指示事项：“准备关于这件事的相关资料，也请B出席会议。”在这里比较重要的一点是，由于这张便条上写有A的名字、电话号码以及会议的日期及主题等，所以我们无须再一一重复。也就是说，如果最开始就有文件（说是文件，也可以只是简单的留言条），那么不用重复内容就能把信息传达给他人。

这与在第三章中所述的利用传真接收文件进行事务处理是一样的，由此我们可以节省时间。考虑一下这样做的效果我们就会明白，即使对方就在眼前，用留言条传达也比口头传达的效率更高。另外，当工作不是从外部打来的电话开始时，我们可以自己写张便条。

把便条交给眼前的对象，这在最开始可能不太好办。也许有人会说“你是不想跟我说话吗？”其实。这只是一种习惯。试想一下，如果我们在参加会议的过程中想与某人商量某些事项，也是要写在便条上交给对方的，等待对方的回复以在那张纸上追加内容的形式返回。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实际上，只要将这种方式在与之类似的事情上推而广之就好。也就是说，将日常业务当作一种“留言条游戏”。



利用留言条的事务处理

我们读“如何写商务文件”这类书就会发现，里面记载有好几种固定格式的文件。但是，这些文件都是用于发送到外部或者作为记录留存下来的正式文件。在这里我们需要思考的是，寿命更短的非正式文件。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在上述说明中，假设的是用电话与外部进行联系，而如果用传真进行，效率会更高。此外，当我们与同一事务所内的其他部门联系时，所有简单的记录都用传真发送，或者亲自给那个部门送去也许会比较麻烦。这个问题可以通过活用在本章（4）中所述的电子邮件得到解决。

据说，要想提高文件处理效率，我们就需要统一文件的规格。确实，如果事先确定好格式，会比较方便。另外，如果每个部门都使用不同的格式，那么有时候相同的内容就必须重写多次。在复印技术普及的当下，这就是重复性的工作。但是像上述那样的日常联系，我们只要将其书面化就能提高效率。另外，“什么样的格式比较好呢？”这也是由具体情况而定的。总之先开始工作，然后再慢慢找到合适的格式就行。

向上司报告也要用书面形式

对于上司，我们也可以使用与上述相同的方法。不要从一开始就做详细资料的口头说明，而是应该先附上简单的说明，然后再提交资料。当然，如果只放下文件，会被认为很失礼吧。因此，如果能说“我已经写下了要点。我会给您说明，您有时间的时候请叫我”就好了。如果能坚持这样做，上司也会意识到书面形式的便利性吧（意识不到这一点的人原本就是无望的）。

如果能这样做，那么更简单的事务联系也能用便条进行。例如，如果是简单的事后报告，即使不面对面进行说明，也应该能用一张便条解决。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果能将这个方法日常化，就没有必要为配合上司的时间而等待了。实际上，政府机关的大部分工作时间都是用于“等待”的时间。不仅是政府机关，在日本的其他组织中，“等待时间”也非常多。由书面形式所进行的时间差调整功能也许会显著改善这种状况。

另外，如果上司能以便条的形式进行指示，那么部下的工作被中断的情况也会消失，这个效果应该非常明显。

（2）重新认识书面和口头的区别使用

书面形式在时间管理中的作用

我在第三章中提到应该把电话转换为传真。在本章中我进一步推进，提出组织内部的日常联系也可以在很大程度上采用书面化。在这里，我来总结一下书面形式在时间管理方面能起到什么样的效果吧。

• **无须配合对方的时间。**即使各项工作所需的时间不变，由此也能产生几个效果。首先，免去了等待的时间；其次，工作流程不会被对方的行为所左右，自己能够控制。也就是说，能够防止第二章中所说的“中断综合征”。最后，统一做类似的工作，能够节省时间。

• **能够马上阅读自己认为重要的部分。**这一点源于随机存取和按序存取的方式。“随机存取”是指，如唱片的唱针落到任意的地方，听者就从唱针落在的地方开始听那样，我们能直接到达目标位置。而像磁带那样，如果不是从一开始就按照顺序听，就难以到达目标位置的方式就是“按序存取”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只要我们采用书面形式，就能做到随机存取。文件和资料我们没必要从最开始阅读，从需要的地方开始阅读就可以。如果能够做到随机存取，对于接收方来说，就能产生极大的节省时间的效果。

与此相对，如果采用口头交流的方式，那么就无论怎样都会变成按序存取。磁带可以快进，但听取不得要领的人的口头报告，简直连快进都不能减轻困扰。虽然采用问答方式进行推进，能够做到某种程度的随机存取，但与采用书面形式相比，效率还是要低得多。

• **无须重复同一内容。**采用口头形式进行联络时，如果想要将事务的处理交托给他人，就必须重复相同的内容并传达给对方，而采用书面形式进行联络时，只要把书面材料交给对方就能好。

如上所述，采用书面形式的益处非常大。很多人认为“制作书面文件需要时间，为了节省时间应该用口头联系”。但事实与之相反，“正因为没有时间，才采用书面形式进行联络”。如果以组织内的时间管理为目标，书面形式的适当活用就是关键点。一旦知道采用书面方式的便利性，你就会明白口头联系多么不合理，你肯定会大吃一惊。

另外，采用书面形式进行联络除了具有节省时间的优点，还具有如下优点（最初的两点作为传真的优点，已经在第三章中讲过）——

• **“一不小心犯的错误”和“说了、没说”问题不再发生。**在很多情况下，口头进行的报告和指示的内容都模棱两可（将谈话录下来重新听一遍就能清楚地知道这一点）。使用日语时，由于日语的主语

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不明确，这个问题就会放大，有时甚至会出现不清楚所要完成的工作的主体的情况。

- **能够通过书面文件的完成情况评价对方的能力。**
- **在将事情书面化的过程中，能够逻辑性地思考问题。**

更适合口头的情况

当然，并非在任何情况下都是使用书面形式更好。希望面对面的口头交流的情况也有很多。下面来列举一些情况。

a．相互间的即时通信比较重要时。用于产生新想法的头脑风暴就相当于这种情况。另外，在工作内容复杂的情况下，如果不能立即提出问题，工作就无法向前推进。因此，在很多情况下，我们不仅要看书面内容，而且还要听取口头说明，这样做更高效。此外，通过面谈，边探听对方的想法边进行谈判也是比较常见的。

b．需要传达真心话和机密事项时。由于书面内容会留存下来，因此具有被非特定人阅读的可能性。因此，有时书面形式不适合传达真心话和机密事项。

c．为了强制工作。这一点没有被大多数人意识到。如果是书面文件，因为不需要立即得到回复，所以存在文件没有被及时阅读、指令没有被执行的危险。如果对方不在眼前，人就容易懈怠。我在利用电子邮件进行共同研究的过程中发现了这个问题。要想强制进行制作资料或者阅读传阅的资料等工作，就要设置研究会，明确规定截止日期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

d．为了封锁通信。如果采用书面形式，有时文件接收量过多，会超出处理能力。当采用会面形式时，如果有先来的客人，后面的客人就没法获得见面机会；如果电话正在通话中，电话就会打不通。然而，由于采用书面形式没有这种制约，因此存在文件接收量庞大的危险。也就是说，矩阵会在此方这一侧形成，而不是在彼方那一侧形成。

如上所述，现实生活中也有采用口头形式更为便利的情况。因此，我并没有说所有的交流都要采用书面形式。我想说的是如下三点——

• 在事务处理中，时间管理的关键在于从口头联系转换为书面联系。

• 重新仔细考虑一下就会发现，大部分的联系都能够书面化。

• 我们需要找到书面与口头的适当平衡。

但是，口头真的必要吗？

如果再重复一下上述内容，我要说明的一点就是要做到书面与口头之间的平衡。但实际上，只靠习惯和惯性区分使用书面和口头的情况比较多。

不需要回答的单方面的通知或者针对咨询的简单回答等也只是出于习惯用口头形式进行。其结果，为了寻找对方或者等待对方的到来而花费时间的情况非常多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外，对于如上述采用口头的形式更好的情况，我们还有很大的重新思考的余地。

首先，我们来看一下在a中所看到的“相互即时通信”。这是否有意义，会根据对方的水平及准备的程度而有所不同。即便是接受采访，有时我们会受到启发，有时则完全是消磨时间。头脑风暴也是这样。虽说“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”，但在毫无准备的情况下聚集在一起，最后只会以闲聊终结。虽说在很多情况下我们很难采用书面形式进行谈判是事实，但在口头联系中所产生的不准确性和模棱两可的情况，有时是非常危险的。

问题最多的就是在b中所看到的“真心话”和“机密事项”。非正式的真心话反映了实情，正如在下一节中所述，这是日本式组织的特质，关于书面与口头的区别使用，这一点提出了本质问题。在讨论这个问题之前，在这里，我想先指出如下三点：

第一，书面文件的内容通常不会马上公开。实际上，由于电子邮件具有亲自书写性，因此能够传达真心话以及机密事项。第二，需要客观判断什么是真正的机密事项。将无须作为机密的事当作“这件事我只在这里说”“要保密的事”“处于尚未公开阶段的事”，而想要将其当成秘密的倾向比较强。第三，只是想要逃避责任而选择采用不会留下证据的口头联系的情况也比较多。

在c中指出的“工作的强制”在某种程度上也是根据项目的推进方法而定的。如果工期比较紧，采用书面形式让对方遵守期限也不是不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可能的（实际上，在与国外合作的联合研究项目中，大部分的联系都不得不通过书面形式进行）。

d中提到的溢出问题在很多情况下反映了工作过多、超出处理能力的现象。在这种情况下，也许有必要控制工作量本身吧。但是，这里也包含了书面形式的本质问题。关于这一点，我想在本章的最后部分进行讲述。

此外，也许有人会抱有这样的疑问："在电视时代成长起来的一代会喜欢采用书面形式吗？"事实上，我们只要看一下电脑通信讨论会[(1)]的盛况就会明白，这种担忧恐怕是不着边际的，不喜欢书面形式的人其实是持"腹艺"至上主义的老一代人。

不透明的日本式组织

在日本的组织中，通过书面表达的"场面话"只不过是形式，在很多情况下它们甚至源于虚构，而反应组织运动的实际情况的是"真心话"。

在内部成员之间，由于"不要说那么生硬的话"的规则，场面话很容易被忽视。因此，如果忠实地按照书面上的规则办事，在很多情况下会出现"诚实的人显得比较傻"的情况。另外，一些不成文的规定却严格支配着组织成员。而且，如果彼此之间不是能"推心置腹"的关系，那么是无法看到这些规定的。这些规定在很多情况下是对合理规则的否定，也是对既得利益者的现状维持愿望的反映（因此没有成文）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

外部的人不会明白组织的真正规则。我横向走过了日本的纵向社会（重视身份和上下级关系的社会），所以养成了一种以局外人的眼光来看组织的习惯。我对日本式组织的这种特质深恶痛绝。外国人看日本社会，批判日本社会封闭、不透明，我认为这种批判完全是合理的。

但在这里我并不想挑战日本文化本身，这是超出本书范围的课题。我想要讲的是如下两点：

第一是日本组织中的书面用语和口头用语的区别使用与上述组织原理密切相关这个事实。前文我已讲过，即便受限于日本式组织的特质，我们书面化联络依然有很大的余地。但是这种书面化存在一定的限度也是事实。如果组织的规则不能变得透明，不能明确规定个人的责任和权限，那么我们就难以实现以书面为中心的工作推进方法。

我想说的第二点是，当前的客观条件开始逐渐变得不利于日本式组织。关于这一点，我接下来会进行讲述。[(2)]

要求书面形式的条件变化

在欧美式的办公室中，个人的空间是独立的。因此，在很多情况下，即使是与旁边的人进行简单的事务联络，也要通过便条的形式进行。与此相对，日本的办公室是大房间形式的，此外，至少在一个组中，没有固定的职务担当，职务担当的确定是根据具体情况的不同发生变化的。而且，大部分的联系和意见沟通都是通过口头进行的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

BOX——政府文书写作技术的真髓

将内容写到文件中，并使内容含混不清，需要相当高的技术。政府文书写作技术的真髓确实在于这一点。以发生重大事件时的应对为例，总结该技术的精髓如下：

还未收到报告

如果是事实就糟了

迅速调查

妥善处理

1．是争取时间的借口。一般人都认为政府的事务处理需要时间，但这是对外部而言，政府内部的信息传递非常迅速。因此，实际上政府内部早已知道这件事已经发生。却宣称“官方目前还不清楚”，这样说是为了争取时间（过些日子，也许媒体会忘记）。即使是整个日本的所有人都知道且引起轰动的事件，政府一方也需要有厚着脸皮重复这句话的胆量。

2．表明对这件事的官方看法。但比较重要的是，使用“如果是事实”这样的假定形式。也就是说，这里只展现形式逻辑，而避免判断是否真的糟了。“避免了”才是实际的效果。

3．所谓“迅速”的时间范围实际上是无限的。实际上，“暂时”甚至会持续几十年，这在行政中相当普遍。另外，也要注意，在这里只说“调查”，并没有答应采取具体的行动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4．是唯一提到应对方针的一点。然而，“妥善处理”只不过是努力表明“尽量力所能及地去做”。“妥善处理”的近义词有“积极应对”“慎重讨论”等，这些都表明实际上什么都不做。

这样一来，就完成了保证将来的行动完全不被束缚的答辩。发生重大事件时政府的官方意见一定会遵守这个原则，而对这个原则的忠实程度堪称完美。

日本式组织的优点当然也是存在的。日本式组织对于培养被认为是日本企业强大源泉的从业人员的一体感以及团队精神起到了相当大的作用。另外，没有死板地决定个人的职务担当，从灵活应对的角度来看，这一点也是值得肯定的。

日本式组织在用书面形式进行事务处理方面是个很大的障碍。并且，决定书面和口头的相对优势的基本条件因为如下两点产生了重要变化——

第一是产业结构的变化。通过比较简单的技术进行批量生产时我们比较需要团队精神。但是，今后日本的主导产业会向强烈要求革新性和创造性的产业转移。因此，在组织中，不再需要强调同质性，而是要重视从与不同性质的成员接触中产生新的想法。要做到这一点，将联系方式转换为书面形式是必不可少的。拿“弹性工作时间”来说，如果联络的基本方式不是书面形式，就难以实现。

第二就是技术进步的方向。如之后我在（4）中所述，传真和文字处理机等事务的技术革新正朝着提升书面形式的优势的方向发展。在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样的环境下，依赖口头联系的日本式事务处理方式的落后会变得越来越明显。例如，如果不是在对身旁的人也用便条形式进行交流的组织环境，电子邮件也是难以被运用自如的。日本白领的生产率非常低的原因就在于组织内部的沟通过于依赖口头联络，这个问题也许今后会越来越严重。

此外，在日本组织中，目前虽然是少数，但也已经开始诞生“便条派”。西友株式会社的坂本春生先生就是其中之一。据说，坂本春生先生在指示部下时，为了保证准确性，会直接把便条交给对方；在对上司进行汇报时，很多情况下也不是逐一跟上司预约之后进行汇报，而是通过秘书用便条的形式进行汇报。

讲义是无用的吗？

我在前文中已经讲过，采用书面形式进行沟通更高效。但讲课也是口头的沟通，这也是无用的吗？是不是不去上课而待在图书馆里看书自学更好呢？

未必是这样。因为讲课有如下三个重要的效果：

第一，具有相互沟通的优点。如果是讲课，学生能够马上提问。老师也能做一些解答，比如一边看学生的反应，一边重复讲解学生难以理解的地方等。但如果是书，就做不到这些（只不过，日本的学生不怎么提问。如果只是被动地听课，还不如读一些能够通过随机存取的方式只阅读想要了解的部分的书，这样做效率要高得多）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二，能够传达“真心话”。从学生的角度来看，能够明确区分重要的地方和不重要的地方。虽然书本上也会强调重要的地方，但讲课能让学生更清楚地知道这一点。另外，“虽然不重要，但姑且事先说一下”，诸如此类的情况，书本上是不会发生的。

第三，能够展现思考的过程。在经济学中，为了进行说明，我经常会使用图。在讲课的过程中，由于我会逐渐完成一幅图，因此能够显示绘图背后的思考过程。但是，书中只能记载已完成的图，因此很难说明思考的过程。

由于存在如上所述的情况，因此有人说“不听课是学不到学问的‘奥秘’的”。在经济学中，被称作“芝加哥学派”的一派比较重视oral tradition（口头传达）。这个学派的思想精髓就是“无论阅读多少书和论文都不能理解，如果不亲自去听课就不会明白”。这有点儿神秘、排斥他人的感觉。

另一点虽然没怎么被指出，但我认为比较重要的是，老师出错所产生的教育效果。我作为学生，看到过好多次老师出错的情况。每次我比较感兴趣的就是，老师会在哪个地方注意到错误，然后如何修改。老师在进行计算时，一般会在计算的中途，而不是算到最后才发现错误。看到这种情况，我们就会明白如何在计算过程中进行检查。另外，在修改错误时，很多情况下老师都是从想要导出的结论中逆推回去，这样我们就能明白推论的过程。图也是一样，有时会因为弄错了尺寸等，而表现不出想要说明的地方。看一下老师的修改过程，我们就能很好地明白隐藏在图背后的思考过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就像这样，一旦老师出错，学生的思考就会显现出来，这对学生来说是难得的机会。如果一直看书，就没有这样的机会。老师修改错误期间，一般情况下，很多学生的视线会离开黑板，事实上，这样就会错失一个千载难逢的机会。

考虑到上述情况，我们也可以说，不出错的讲课对学生来说并没有那么大的教育效果。这样的讲课，还不如看书的效率高。虽然也有广播讲座和电视讲座等，但在这里讲师绝不会出错。因此，这种讲座搞不好会同时具备讲课的缺点（不能随机存取）和书的缺点（无错性）。

（3）重新认识会议

会议的目的是什么？

重新认识会议的存在方式并将其合理化也是组织的时间管理方面比较重要的课题。这正如很多时间管理方面的书所强调的那样。如果你问上班族：“什么是浪费时间？”那么绝大多数的回答是“会议”。管理层应该积极地去解决这个问题。

首先，我们有必要反省“会议的目的是什么”。一般情况下，会议具有如下目的：

第一是审议，即利害关系的调整与决定，这是会议的本来目的。第二是头脑风暴，即从与会者的讨论中产生新的想法或者问题解决方案等。这一点是通过书面进行交流很难做到的（虽然不是不可能）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以这些为目的的会议并不是浪费时间，而是工作本身。然而，实际上能划入这个范畴的会议相当少。绝大多数的是如下的会议：

首先，是诸如“定期业务汇报会”之类用于进行汇报、说明的会议。这类会议的重要程度须视具体情况而定。从接受说明的这一方来看，能够通过会议获得信息，有时甚至还能了解通过文件难以得知的真心话。但是，他们未必总能获得有用的信息。通常情况下，汇报者都会假想与会者的平均水平然后进行汇报，因此对于非常了解情况的人来说，这样的会议就是浪费时间。

实际上，在一般情况下，相当多的是如下四种会议，这些会议才是应该取消的会议。

• **为了逃避责任的会议**　也就是说，想推卸责任，“这不是我决定的，而是会议决定的”。在旧式组织中，这样的会议极其多。说是“集体决策、参与决策”，听起来好听。但是，甚至出现了“为了梳理会议的会议”，并且如果会议的结论是诸如“需要继续探讨”之类的话，那么这样的会议简直是滑稽可笑。

• **联欢会**　即确认其是组织中的一员的仪式。如果这样做能培养团队精神、提高生产率，这种会议挺好的。但如果是出于诸如“因为不见面会感到不安”这样的原因就不好了。如果是出于这样的原因，日本企业就会在国际竞争中失败。

• **为了打发时间的会议**　有的会议从“确认上次议事录”开始，会议进行过程中很多与会者一在分发的资料中发现错字，就兴高采烈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地发言。与这种时间机会成本为零的人打交道，而浪费了宝贵的时间是让人难以忍受的。

- **单纯的惰性** “因为是定期会议日，因此必须要开会。为了保证会议时间，一定要准备议题”，如果是这样的会议，那么这个组织将濒临灭亡吧。

我的失败——暴露的副业

在某次会议上，我把笔记本电脑带进去，在那里做副业。虽然有些显眼，但我想“也许看起来像正在做会议的记录吧”，于是就把笔记本电脑放到桌子上，光明正大地做起来，但失败了。

由于笔记本电脑是耳目一新的工具，因此理所当然地引起了大家的兴趣。会议结束的时候，好几个人都聚集过来了。“用个人电脑做记录，真是太牛了。能稍微给我看一下内容吗？”

要想在开会期间干别的事，如果不使用纸张，恐怕是不行的。

从会议到文书

会议是某种形式的沟通。多人调整时间聚集在一处，面对面地沟通就是“会议”。既然会议是沟通交流的一种方式，那么我们就能应用已经讲述过的原理。也就是说，我们有必要思考：“会议难道不能代替书面联络吗？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关于汇报事项，我们可以会前分发文件资料，而在会议上只接受提问。“会议的大部分时间都浪费在资料说明上”，这简直是愚蠢透顶。仔细想想，为了听取汇报而齐聚一堂，这难道不是没有复印机时代的遗物吗？而现在很容易就能复印，因此很多汇报应该可以通过复印来完成。此外，使用电子邮件的一齐同报功能（将同一内容的邮件发送给多人的功能），就能极高效地传达信息。企业内的电子邮件会使大部分会议变得不再有存在的必要吧。

通常情况下人们会认为“由于没有必要特意做成文件分发给大家，所以在全体人员聚集的地方用口头传达”。但全体人员聚集在一处所花费的时间机会成本要比用于复印的时间机会成本高得多。因此，我们必须要转变思维，“由于这并不是需要在全体人员聚集的地方传达的大事，因此以书面材料的形式分发给大家”。

前文已经讲过，用于审议、决定的会议非常重要。但是，实际上在很多情况下，重要的事项会在会前的疏通中决定，会议只是对此项决定的认可。如果是这样，我们就应该更改组织的规则，以明确权限，使大家不用聚集到一起就能解决问题。让不相干的人参加会议，反而只会使事态复杂化。

即便是头脑风暴，最好也不要期望太高，这一点前文已经讲过。

从如上观点来看，我们不得不怀疑电视会议的实用性。电视会议之所以会产生也许是基于“总之先聚集在一起”这样的想法吧。但是，我认为与会人员之间距离较远时，更是如此，应该通过发送文件来解决要办的事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也有人提议，“为了缩短会议时间，还是站着召开会议吧”。这个提议倒挺有意思的，但说真的，这个提议到底如何呢？如果是站着就能召开的会议，那还是不召开比较好。另外，如果像头脑风暴那样为了获得新想法而将大家聚集在一处，反而会取得相反的效果吧。

大藏省的时间——会计局的会议

说起大藏省的会议，大家也许会想到讲究排场的形式性会议吧，但让我吃惊的是会计局（负责预算的部门）会议的简捷。会计局会议只由次长、主计官（科长）、负责人三人进行也是常有的事。并且该项会议汇报简略，决断也极其迅速。这是因为时间限制比较严格，所以不能拘泥于形式。由于出席者被严格限制，与会过程中没有过多不必要的讨论，因此会议很快就结束了。

为了和睦的会议应在讨论范围之外[(3)]。如果你将会议当作社交或者休息的场所，那就难办了，我希望你能在其他时间用其他方式进行交际。

即便是联合研究项目，我也会把召开研讨会的可能降低到最低限度。从我的经验来讲，我认为有必要将大家召集到一起的只有如下两种情况：第一是在工作开始阶段的头脑风暴；第二是为了让大家遵守工作的最后期限，或者强制性地让大家阅读其他成员的论文的集会。除此之外的事情基本上能用传真或者电子邮件代替。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（4）电子邮件时代的事务处理

提升书面优势的技术进步

在很长时间内，两地之间的联系都是通过书面形式进行的。由于电话这种即时通信手段的普及，在过去的几十年间，口头联系的优势得到提升。但当前的技术进步正朝着提升书面联络的优势的方向发展。

第一，复印机的普及使文件的复制变得容易。由于复印机在口头联络中无法得到运用，因此间接地提高了书面的利用价值。

第二，传真和电子邮件使针对遥远地方的文件的即时配送成为可能。由此我们就解决了采用书面联络方式的一个很大的缺点，即延时的问题。

第三，文字处理机的出现，使复制、编辑、检索等工作变得非常容易。

与这样的技术进步相对应，大幅度变革组织事务处理的基本方式的需求应运而生。

工作的大部分内容是抄录

大部分的事务性工作是“抄写”。因此，如果能提高这项工作的效率，就能在减少时间的浪费方面，具备很大的优势。

如前文已提到的那样，如果我们在事务联络中使用书面形式，就没有必要在之后的事务处理中重复联络事项。如果使用电子邮件，效

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

率将进一步提高。关于这一点，下面我用“用于海外出差的事务性手续”这一具体的例子来进行说明。

在以往的使用纸和电话的联络系统中，这项工作是如下进行的：

• 会议主办方的通知以书信的形式寄来。

• 然后参加者看书信里面记载的日程安排，给旅行社打电话，咨询航班的座位情况、起飞时间。将旅行社的回答写在纸上。另外，委托旅行社预订宾馆，并记下宾馆的名字、电话号码等。

• 确定行程，制作行程表，这些工作都通过手动完成。

• 由于需要走组织内部的审批程序，所以还要填写几张表格。因此，就需要从行程表开始抄写。

• 给会议主办方以及旅费的赞助商写信，将行程抄写下来寄过去。即使是联络了好多次，也必须每次都抄写。

• 将行程抄到自己的手账中。

• 由于需要将行程表留给家人和此次出行的相关人员，因此要抄写行程表。

综观上述程序我们就会发现，大部分的工作都是内容相同的文件“抄写”。

如果是传真，我们就能够复印接收到的文件进行利用，但不能编辑。通常情况下，由于每项程序都规定了相应的格式，我们不能原封不动地使用复印的资料，因此，我们仍然需要重写的时间。实际上，由于这种事务上的程序，我们要抄写好几份内容相同的文件，这种事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是极其常见的。此外，由于处理部门的不同，提交文件的格式也有所不同。因为文件的内容是一样的，所以我们完全是在做无用的工作。

电子邮件——不再需要抄写

在使用电子邮件和个人电脑的联络系统中，我们以这样的方式处理如上事务：

• 通过电子邮件接收会议主办方的通知。这份通知会作为电脑中的文件被立即保存下来。

• 从这个文件中剪切、复制关于会议日程的部分，加上若干说明文字，将其制作成新的文件，然后用电子邮件发给旅行社。

• 旅行社针对这份文件的回答以通过将航班、住宿地点、联系方式追加到日程表中的形式被转发回来。因此，就自动完成了行程表。

• 由于需要走组织内部的程序，因此要将所需的部分从行程表中剪切出来并复制，做成新的文件进行提交。如果需要纸质的文件，就将其打印出来。

• 复制行程内容并用电子邮件将其发送给会议主办方和旅费的赞助商。即使需要发送多次，也只需简单地修改一下内容就能做成新的电子邮件。

• 将行程表打印出来，然后夹在手账中。

• 由于需要将行程表留给家里以及相关人员，因此将行程表打印出来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由于以上工作都是通过电脑进行的，因此我们完全不再需要做“多次抄写内容相同的文件”的工作。

也不再需要校样的校对

如果是杂志文章或者书籍的原稿，那么“抄写”这个工作就会变成更费时、费力的工作。在以往的联络中，这项工作是这样进行的：

a．将手写的原稿或文字处理机的打印件寄给杂志社或出版社。如果内容简短，就用传真发送。

b．印刷厂按照出版社的要求，将稿件重新印刷出来。

c．“校样”被送回，纠正错误。

在这个过程中，b是相当繁重的工作，很费时间。不仅如此，c的工作对作者来说也是相当大的负担。这个工作在无法预测的某个时间点插进来，由此产生“中断综合征”。本来我们已经发送了正确的原稿，却被要求订正由于原稿的重新印刷所产生的错误，这个要求本身就是不合理的。

相对而言，如果用电子邮件发送，就能简单地做成与原稿一样正确的校样。也就是说，不再需要b、c的工作。

电子化所带来的事务合理化

如果所接收的信息被保存在电脑中，我们就能非常高效地进行检索。人们就能从“拨开纸张寻找目标文件”这种愚蠢的工作中得到解脱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我在第三章的（3）中讲到，可能我们只为查找一个人的地址，就要检索相当于1000册本书的范围。这种乍一看效率低下的工作方式变得实用是因为电脑的检索速度非常快。即使只保存了所接收的文件，只要依靠文中的字符串，我们就能进行这种检索。

电子邮件具有亲自书写性，并且能够让我们知道对方已经阅读过该文件，这确实克服了传真的缺点，但电子邮件最重要的优点是将文件处理纳入了电脑系统。

因此，如果我们能将需要处理的大部分信息电子化，那么信息处理事务就能飞速合理化。也许有人会认为：“这项技术进一步发展将会导致白领失业。”但是，由此而多出的人员可以从事人力需求更高的工作。人不是复印机的替代品，人应该集中精力去做真正符合人自身特质的像样的工作。

在家办公和移动办公

如果能够活用电子邮件，那么克服通勤问题也不是不可能的。

我们一天中相当多的时间都耗费在通勤上，这种时间损失实在不能小视。如果我们想要节省时间，就要设法缩短通勤时间。如果通勤距离较长，那么好不容易到办公室时就已经筋疲力尽，也无法专心工作，这将不再是个笑话。然而，虽说可以“为了节省通勤时间而住在工作单位附近”，但在地价比较高的日本大都市，这只能说是有如做梦。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了制造产品，工人必须集中到工厂，这是显而易见的事情。正如经济史的教科书所教的那样，这才是近代工厂式制造业的基本性质。但是，关于信息处理工作，我们是否也有必要聚集在一处呢？如果是在几年前，提出这样的疑问本身就是荒谬的。因为用电话进行的沟通交流是有限度的，而将文件运到遥远的地方又费时间，但是现在由于电子邮件的普及，客观条件发生了很大的变化。

在美国，开始流行“在家办公”。这个想法就是允许员工通过对电子邮件的利用，把自家或者休养地当作办公室。这并不是仅停留在思考层面的阶段，而是正在实施的阶段。有好几种相关的杂志都已经刊行了这种做法。事实上，在地价比较高、通勤问题比较严重的日本，在家办公的做法是更应该被认真思考的问题吧。另外，这也比较有利于活用家庭主妇的劳动[4]。尽管日本女性受教育的水平比较高，但她们在育儿期从工作第一线退下来的情况是比较常见的，在家办公也许能改变这种状况。

此外，如果能通过可随身携带的电脑和手机的组合，在外出地点进行电脑通信，那么就能将任意地点当作办公室。在美国，“移动办公”这个概念也开始出现。

对多媒体产生怀疑

以上所有的事情都可以通过电话线路网来实现。根据使用方法的不同，我们用现有的技术和设备，能够交换惊人的信息，至少在文字和数字方面是这样的[5]。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是，在现实中，这种潜力基本没有发挥出来。因为在现在的日本，能够通过电子邮件进行通信的对象是极其有限的。由于对方没有加入网络，大部分的接收文件都变成了从传真中输出的纸张（虽然可以把传真接收文件保存到电脑里，但由于传真接收文件会变成图像信息，因此我们无法编辑，并且会占用内存容量）。

传送文件也是一样。如前所述，如果对方能够用电子邮件接收原稿，就会非常方便。尽管如此，大部分的杂志社和报社都只用传真接收原稿（虽然关于书的原稿，软盘交稿比较普遍）。

在网络中，只要对方没有加入，那么无论我们怎么努力传递信息都无法发挥作用。这与文字的效用是一样的。如果对方不阅读，我们就不能通过文字传递信息，如此，文字的利用价值就会大幅度下降。

最近，大家都在谈论“多媒体”。据说只要以此为题开演讲会，就一定会出现听众爆满的盛况。确实，在高速、大容量的通信网中，我们瞬间就能获得视频信息等，这是很棒的事。但是，如果是如上所看到的那种状态，那么无论布设多少光纤通信网络，都是无用的。某位专家曾经说过“到底用多媒体来做什么呢？这是个大问题，不过也许只是在做游戏吧”。没有什么能比这句话更能准确地描述日本当前的状况。

通信设施等硬件确实是必要的，但在此之前我们更需要的是能够熟练运用这些硬件的技术和体制。听到广泛流传于世的“多媒体论”，我有种像是陷入了“在开设游泳教室之前，要先建一个极其豪华的游泳池”这样的花言巧语中的感觉。“建一个游泳池，就能学会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

游泳”这样的逻辑也不是完全错误的，但如果只是想学会游泳，那么用现有的游泳池已经足够。“多媒体狂躁曲”是一种想要让人们把钱用到硬件投资上的阴谋，这样说是否过头了呢？

如何应对“电子邮件地狱”

前文我们提到了电子邮件积极的方面。不过电子邮件也存在一些问题。

我认为，电子邮件最大的问题就是接收量超出了处理能力。这一点在本章的（1）中和第三章的（1）中也提到过。这种情况很容易变成“摆脱了电话地狱，却又陷入了电子邮件地狱”的状态。

由于在日本电子邮件还没有那么普及，因此这并没有成为现实的问题。但是，一旦很多人都能轻松地使用电子邮件，那么不太重要的电子邮件就有可能大量袭来。

我们要逐一应对这种情况会比较辛苦，还有可能面临埋没重要信息的危险（在很多的邮箱的设置中，一旦接收邮件超过一定限度，就会显示“邮箱已满”，不再接收新的来信。这样的话，重要的信息就会被漏掉）。

我们应该如何应对这种情况呢？

我首先能想到的方法就是，不要公开ID（电子邮件中的地址）。但是，如果这样做，就连必要的信息也收不到了。

因此，与电话的情况一样，在中途让某人进行过滤，这种需求也会产生吧。经常有人说，“电子邮件是能让我们直接与总统或社长等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高层取得联系的手段”。可事实上，以分为单位开展活动的他们是不可能直接阅读邮件接收到所有信息的。因此，进行“在中途拦截邮件，只将必要的信息呈报给上级”的操作是有必要的。一旦电子邮件被广泛运用，在组织内部采取这样的措施一定是不可避免的(6)。不过，这个方法帮不到没有秘书或部下的人。

我们也可以考虑将费用维持在一定金额以上。这乍一看似乎是一个逆行措施，但在信息泛滥的时代，要想让对方只传达必要的信息，也有不得不这样做的苦衷(7)。不过，由于不能针对组织内的联络收取费用，因此这个措施不能应对组织内部的通信过量问题。

对“电子邮件地狱”的应对是一个非常难的问题，目前我们找不到既简单又万能的解决办法。但毫无疑问，这是应该从现在开始就认真思考的课题。

第四章　小结

1. 组织内部的简单联络也可以在很大程度上从口头转换为书面。由此，节省的时间和调整时间差成为可能，我们能够实现高效的时间管理。

2. 日本式组织过于依赖口头联络。考虑到产业结构的变化和信息技术的发展方向，这是个很大的问题。

3. 会议中要整理的东西很多。这里的要点也是转换为书面形式。

4. 电子邮件一旦普及，就能在电脑中连续地进行事务处理，因此效率将得到跨越性的提高。不过，仍然存在邮件的接收量超过处理能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力的“电子邮件地狱”的危险。如何应对这种情况，将是今后的重要课题。

---

(1) 多数参加者就共同的话题通过电脑通信网络进行交流的机制。

(2) 权限的不明确性也与不以工作成果（输出）进行业务评估，而是容易根据与努力和认真程度（输入）进行业务评估有关，这也是内部社会的特质。

(3) 并不是只有日本人具有想要通过会议确认连带意识的这种心理。赛姆勒认为，“人们很享受自己是团队中的一员这种连带意识，所以才召开会议”，并稍带讽刺地说“完全抹杀会议有违人类的本性，并降低企业效率”。但同时，他也讲述了几个用于使会议变得有效的有趣忠告。李卡多·赛姆勒（Ricardo Semler），冈本丰译，《赛姆勒主义》，新潮社，1994年版。

(4) 在日本也有用于研究在家办公的“国际弹性工作论坛”这样的组织，该组织正在发行定期刊物。

(5) 在经济学中，图只能作为说明的辅助手段来进行使用，本质部分只能通过文字、数字、符号以及表格来进行表示。这不仅是经济学，也是很多领域的共同点。不过，在需要设计图的领域中，也许图是本质的东西。但即便是在那种情况下，视频也是不太需要的。虽然强调运用多媒体能够播放视频，但难道不是只有在娱乐性的用途中这一点才比较重要吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(6) 有人认为，在电子邮件时代，中间管理者变得不再必要，组织的等级制度会崩溃。但是，在考虑信息过滤的必要性时，也有可能并非如此。实际上，尽管由于复印机的发展，针对多人的信息传达成为可能，但组织的基本结构并没有发生变化。不过，电子邮件的普及会使中间管理者的作用发生变化，这一点是毋庸置疑的。关于电子邮件以及组织的等级制度，请参照珍妮弗·萨克斯，“电子邮件这样改变公司”，*Foresight*，1994年9月刊。

(7) 实际上，在邮件方面，这是我们已经经历过的事情。由于大量的直邮广告或者定期刊物被邮寄过来，结果需要的信件混杂在其中看不见了。因此，对于无论如何都想让对方关注的邮件，尽管没有必要尽早发送，但也只能选择快邮。我曾经在邮政总局的某次委员会上指出过这个问题，并提出希望能提高直邮广告的收费。很遗憾的是，我的建议完全被无视了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章：挤压归档与时间管理

缩短寻找文件的时间也是节省时间的重要课题。在本章中，我将总结在《“超级”整理法》中提出的看法，并讲述其与在本书中到目前为止提到过的时间管理法的关联。

（1）“超级”整理法的基础

节省寻找文件的时间

在第三章和第四章中，我已经指出“联络工作中存在很多的时间浪费”，并讲述了使其合理化的方法。同理，寻找文件也是很浪费时间的。

明明只需五分钟就能完成的工作，结果却花了一个小时去寻找所需的文件，谁都有过这样的经历。事实上，如果只花一个小时倒也还好，但是很多人都有过这样的经历：无论如何也找不到需要的文件，到处找了好几天。这些事都很可笑。难道不能设法缩短这个时间吗？1993年11月由中公新书刊行的《“超级”整理法》的主题就是找出这个问题的答案。

在这里提出的方法是我经过长期的反复试验和失败之后摸索出来的方法，通过这个方法，我的事务处理效率得到了跨越性的提高。在著书时，我比较担心的是，这个方法的有效性是由我的工作特殊性所决定的。不过，好在这只是我杞人忧天。我从很多人那里都得到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了“找到文件的时间显著减少了”的反馈。东京工业大学的今野浩先生说：“以前我每天平均要花将近一个小时的时间去找文件，但用了这个方法之后，找文件的时间缩短到了几分钟。”[(1)]

下面将介绍该方法的概要，并做一些补充。

挤压归档

很多人按照内容对文件和资料进行分类，并将它们保存在橱柜中。按照这个方法，文件和资料在刚整理完的时候，摆放得井然有序，但维持这个状态比较难。此外，使用过的文件没有被放回原处，之后下落不明；由于没有时间特意去整理正在使用的文件，因此这些文件被不断堆放在办公桌上；或者即使有时间整理，我们也不知道如何判断应该把文件分类到哪个项目中的情况也比较多。保存在橱柜中的文件，即使失效了，也难以被轻易丢弃，就这样，橱柜里渐渐没有了存放文件的空间。这样一来，完美的秩序就会逐渐走向崩溃。

造成这样的结果并不是因为我们怠慢，而是因为方法不好。“要时刻注意整理”“要定期逐一检查不需要的文件并丢掉”，如果是诸如此类的精神训话，是解决不了问题的。

我提出的“挤压归档”具体操作如下——

首先，按最小单位将文件、资料等汇总在一起，然后将之放入方形2号信封中。在信封背面的右端写上日期和简单的内容，将它们从书架的左侧开始存放。此时，不要按内容进行分类，而是按照时间顺序进行排列，这一点比较重要。使用过的信封不要放回原处，而是放到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

书架的左端。这样一来，未使用的信封就会被挤到书架的右侧。在这个过程中，不需要的文件随时可以扔掉。

没有分类为何能够检索？

其实这个方法非常简单。由于我们不进行分类，因此只要是文件，就都能放进去。这样，一眨眼的工夫办公桌就能变整洁。但是问题在于，之后需要某个文件时，我们能否迅速检索到呢？如果只是将文件简单排列起来，我们会不会找不到呢？这也许是所有人都会感到疑惑的地方。

事实上，这样做确实能比按内容分类时更迅速地检索，原因有三。

第一，因为我们所需的文件大部分是近期用过的文件的重复使用，我们把这些文件叫作“工作文件”吧。在挤压归档中，这些文件集中在左侧。因此，我们只需几秒钟就能找到。

第二，即使是几个月都没有使用过的信封，按照时间顺序摆放后它们大致会被放在哪个位置我也基本上清楚。或者说，至少我知道，一个文件被放到哪个位置时，代表它“还没这么陈旧”。因为我们对于“什么时候做的工作”这种按照时间顺序发生的事的记忆是相对比较清晰的（与此相对，我们对于“放在哪儿了”这种位置的记忆不太清晰。因此，如果按照内容来区分文件的放置位置，就会发生丢失事件。而且越是重要的东西，我们越会小心地收起来，就越有可能找不到）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三，按照内容给信封标上颜色区分标志，或者将类似的信封汇总到一起等，通过随时做这样的工作，我们很容易就能找到。

即使遇到最坏的情况，我们需要检索所有的信封，这个时间也是有限的。即使有1000个左右的信封，我们也只需要十五分钟左右就能检索完。因为不知道文件放在哪儿，而到处找了好几天，这种情况将不再发生。

时间管理中的挤压归档

在到目前为止所提到的时间管理法中，挤压归档在各种各样的地方被使用。在这里，我们来总结一下。

• **现场应急措施**　在我们完成工作的过程中，可能会有传真、信件等各种各样的文件插进来。要想不中断工作，就需要将这些文件的处理往后推。但如果这样做，我们就有可能弄丢插入进来的文件。因此，作为最低限度的应急措施，我们可以将这些文件放入信封，然后收纳到挤压档案中。

• **防止“中断综合征”**　需要紧急处理突然插进来的工作时，我们就不得不暂时中断正在进行的工作。在这种情况下，我们需要把摊在办公桌上的文件归拢，将其放进信封，收纳到挤压档案中，以防止“中断综合征”的产生。如果可以，再在档案袋上贴上“工作做到哪儿了？”“还剩什么工作？”这样的便条。

• **保存成果**　工作做到一定阶段，我们就可以按照“拙速原则”或者“休息原则”去做其他的工作。此时我们只需将成果本身和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相关资料放入信封，然后收纳到挤压档案。

• **收纳需要立刻做的工作笔记**　这个笔记记录了原本应该在几个小时之内处理的工作，但有时也存在工作不能在当天处理完的情况。在这种情况下，我们可以用长尾夹夹住这些笔记，也可以将它们放进信封，然后收纳进挤压档案。第二天的工作就从打开这个信封开始。另外，这个信封可以是标有“×月×日未处理”标题的信封，里面汇总了所有当天未处理工作，如果只是将特定工作汇总在一起，那么也可以放入其他信封。此外，未处理的信封也可以有多个。通常的做法是将未处理的文件放入“未处理”的箱子，但如果是这样，文件就有可能越积越多，最终变得不可收拾，所以信封尽可能详细地分开比较好。

就这样，挤压归档成了时间管理不可缺少的手段。作为将大脑中的短期记忆暂时保存在外部的手段，挤压归档极其高效地发挥着作用[(2)]。

电话号码、名片、电脑文件、笔记也按时间顺序进行整理

上述方法的基本原则有两个。第一个原则是“一个口袋原则”，即不按照文件内容区分放置的地方，而是把所有的文件都装入一个大口袋。如果是挤压档案，那么书架就等同于口袋。第二个原则是“按照时间顺序原则”，以时间轴为第一密钥将文件进行保存、检索。

我将这种整理法命名为“超级”整理法。挤压归档就是将这个基本原则应用于纸质的文件、资料等的方法。超级整理法也适用于其他对象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• **电话号码和住址** 只要不是经常联络的对象，我们就把他们的电话号码和住址写进日程表。另外，不要按照名字或组织保存名片，而应该按照时间顺序保存。只要在电话机旁边放一本大型号的笔记本，并将对方的电话号码写在这个笔记本上，就能自动做成符合超级整理法原则的电话号码簿。以上内容，我还在本书的第三章的一个小节“按照时间顺序整理的通信簿”中讲过。

• **个人电脑的文件** 不要按内容区分软盘，而是按照时间顺序将所有的文件都放入同一张软盘里。当我们将文件保存在硬盘里时，也不要创建树结构的目录（文件夹）。此外，如果能给文件取个巧妙的标题，那么检索就会变得非常容易。

• **笔记** 不要用卡片或者活页式手账，将不同内容写在不同的地方，而是应该按照时间顺序依次写满每一个位置，这样我们能够比较容易地找到。关于这一点，将在第七章的（4）中再次讲述。

“超级”整理法的效果

如果运用这样的方法，你就会发现如下的效果。

• 能够大幅度节省寻找文件和信息的时间。因为按照一般的整理法没有被适当处理的工作文件按照“超级”整理法被放到了容易取出的位置。

• 不再发生文件或笔记等丢失的情况。将搜索限定在一个口袋中进行即可。之所以会发生“文件到处找了好几天”这样的情况是因为我们无法限定搜索范围。如果按照挤压归档的方式整理，而书架上没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有文件，就能证明文件确实是“没有”。一般情况下，证明“不存在”是很难的，挤压归档是做成这件难事的极其有力的方法。

·判断文件是否需要扔掉会变得容易。虽然判断是否需要扔掉文件比较难，但只要过了一定的时间，这件事就会变得容易。我们按照挤压归档进行整理时，如果放在右边的信封在一段时间内一次都没有使用过，那么这些文件已经失效的可能性就比较大。

·即使要保留旧文件，由于该文件会被挤压到右边，我们在检索文件时，也不会产生障碍。如果按照分类方式进行整理，旧文件就会变成干扰，检索的效率就会下降。

·因为能以最少的时间和精力来维持，所以即使很忙的人也能边工作边运筹管理。

（2）挤压归档的Q&A

总之先着手去做

关于挤压归档，我收到了各式各样的疑问。因此，在这里我要讲一下挤压归档的Q&A。另外，有时我也觉得，在杂志等介绍的文章和评论中，并没有恰当地传达挤压归档的宗旨，在此我想做一些补充。虽然这些在《“超级”整理法》中有所记载，但不知是不是强调不足的缘故，也存在没能被读者很好地理解的地方。

首先，有很多人反映：“我认为这是个很好的方法，但始终无法开始尝试。”这是不应该存在的情况。着手去做并不是什么难事，而且做这件事也基本不需要准备。按最低限度来说，我们甚至不需要信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

封，只要把办公桌上堆积如山的文件纵向排列就好。我们需要的只是丢掉“对不分类产生的恐惧”。

总之先着手去做很重要。在第二章的（1）中所述的“出发之际的拙速原则”也能适用于此。我们没有必要着手已经整理过的文件。只要从新收到的文件和已经使用过的文件开始就行。也就是说，只要从工作文件开始保存就行。新资料才是重要的。很多人都从不再需要的旧资料开始整理，我们应该把这个顺序颠倒过来。

（我的书房和研究室整体上相当杂乱。但是，只有收纳挤压档案的书架和办公桌总是收拾得很整洁，它们才不会成为工作时的障碍。整个房间的收拾等到有时间的时候再做就好。）

“无法开始尝试”的人会想着“首先我要创建一个井然有序的体系”，而后再摆好架势。正因为他们意气风发地想要全面改革文件系统，所以才不能开始。这背后存在这样的认识：信息是比较重要的，要永远保存。然而事实上，现在大部分的信息都是流动且会消失的，也就是说信息是具有一定寿命的、流动的。

在很多情况下，信息的重要程度及其定位，是我们一开始获得这些信息的时候所不清楚的。在处理这些信息的过程中，我们才会逐渐明白。因此，我们应该先将信息在统一的范围内按照时间顺序进行保存，等有时间的时候，再根据需要进行分类，除此之外别无他法（“按照时间顺序整理的通信簿”之所以比较方便也是同样的缘由。我们往往在一开始并不知道通信簿中的某个人有多重要）。从一开始

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就非常清楚地知道该把信息分到哪一类并保存起来的是日常工作的场合。

“超级”整理法是这样一种机制，即“总之先着手，在做的过程中就逐渐形成了一种秩序”。上智大学的渡部升一教授评论道：“‘超级’整理法是这样一种方法，即越是继续整理，范围就越会缩小，最后形成一个系统。”[(3)]

也就是说，“超级”整理法是具有生物机制的方法。按大熊由纪子的话来说就是，“先将信息当作食物摄取，然后随着时间的推移将其汇总、丢弃。”[(4)]

某家报社曾评论道：“称为终极整理法的方法每隔几年就会出现，但实际上它们无法在实践中被使用。将文件不断地堆在办公桌上才是最好的方法。”其实堆在桌子上这种方法与“超级”整理法是一样的。放在最上面的是新文件，该文件就是工作文件，虽然放在下面的文件不容易被取出，但我们不需要使用这些文件的概率也比较高，因此也没有关系。此外，大致估计文件“也许在这里”，然后抽出文件就是按照时间顺序进行检索。我的建议只是把横着堆积的东西竖着堆积。由此，检索和废弃文件都会变得容易。希望大家能摒弃“这肯定是麻烦的方法”的成见，马上采用这种方法。

按最小单位进行汇总

在关于具体操作方法的提问中，最多的就是“把多少分量的文件放到一个信封里比较好呢”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个答案就是“最小单位”。如果有归拢到一起的文件，就先收纳到信封里。即使知道还有其他具有相同内容的信封，也不要先找那个信封，总之先收纳。因此，有的信封里可能只有一张纸。

有几本杂志刊载了“超级”整理法的说明文章，但是插图中描绘着相当厚的信封的这种情况比较多。可能这是源于他们出于对“将相关资料全部都汇总到一个信封里”这一点的设想吧。但如果是这样，我们的整理法就不能很好地发挥作用，因为单是寻找信封里的资料就相当花时间。再重复一遍，先收纳归拢到一起的文件。如果想汇总相关文件，有时间的时候再进行就行。

如果将文件按最小单位进行汇总，扔掉也会变得容易。如果信封里装了很多文件，那么即使其中的一部分文件已经失效，我们也没法扔掉这个信封。如果是小范围内的汇总，那么我们只要看一眼标题就能扔掉。

要想按最小单位进行汇总，就需要我们毫不吝惜地使用信封。而且，要做到这一点，我们就希望能有成本几乎接近零的信封。对此，我都是用已经使用过的信封。但我听说，书发售后不久，文具店里方形2号的信封就被抢购一空了。我很高兴大家买来信封想要立即尝试，但如果是买来的信封，就会有无论如何都想要“节约”的心理（这也许是成长于物质匮乏时代的一代所具有的可悲的习性）。使用旧的信封不仅是为了“节约”，也是促使将流动信息作流动处理的手段。

实际上，有好几个文具制造商都联络我说“想制造超级整理信封”。但是需要花费成本的信封，是不能发挥作用的，因此这些联络

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

请求我都拒绝了。

先进行内容分类比较好？

有相当多的人虽然认可挤压归档的有效性，但他们会认为“先做一个粗略的分类，然后再按时间顺序进行整理比较好”。这是将内容分类作为第一密钥，将按照时间顺序整理作为第二密钥的整理方法。

乍一看，似乎这样更合理。我自己也在相当长的一段时间里都采用这种方法。但是，从我的经验来看，这个方法不行。即便是对于“事务文件和资料”这种粗略的分类，有时我也会困惑到底应该放到哪个信封里。在这种情况下，思考应该把文件分到哪一类这个问题本身就令人心烦。挤压归档的特点就是“什么都不用想，只要按最新顺序放置就好”。这也与在第七章中所述的工作记忆的限制有关，是比较重要的一点。

另外，如果将内容分类当作第一密钥，我们就很难扔掉过时的文件。因此，我在《“超级”整理法》中，曾多次强调“不应该采用这种方法”。

信封的标题

“给信封写什么标题比较好呢？”这样的提问也非常多。

针对这个问题，我的回答也比较简单——只要写上日期，之后怎么做都行。也可以只写上“未处理”，完全不需要一贯的规则。在实行的过程中，我们就会渐渐明白适合自己的标题是什么样的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看一下手头的信封，比如，有个信封的标题写着“超、要返”。这个信封里装着还没有回信的《“超级”整理法》的读者来信。其他人看到这个标题，也许不会明白这个标题的意思吧。但要看的人是我自己，因此只要我自己能懂就可以。与电脑不同的是，即使是模棱两可、非固定格式的标题，人也能看懂。相反，即使你起了一个有序的标题，也不一定能提高检索速度。

“必须按一定的规则起个规规矩矩的标题”，这也许是很多技巧书所带来的弊害（电脑不会产生这样的问题。如果不事先确定合适的规则然后再起标题，检索就会变得麻烦。相反，如果标题起得好，检索就会变得非常快）。

文具制造商也曾提议：“我想制造贴在信封背面的标签，以便更容易看到标题。”但这也是不需要的。给每个信封贴上标签，如果要做这项工作，我们就不能立即收纳文件。这个想法的背后也有将信息看成库存品的想法——贴上特殊的标签并妥善保存起来，这种想法与“超级”整理法完全相反。

在“超级”整理法中比较重要的只有“一个口袋原则”和“按时间顺序原则”这两个原则，其他的都是微不足道的小事，甚至使用信封都是小事。极端地说，小事就是“怎么做都行”的事。只要准确把握原则，具体的操作方法可以根据每个人的情况发生变化。

一旦使用，不会打乱时间顺序吗？

在挤压归档中，使用过一次的文件不会放到原来的位置，而是按最新的顺序（左端）放置。我也曾有过这样的提问“这样一来，时间

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

顺序不会被打乱吗？”严格来说，确实如此，我们可能需要重新标上日期。

实际上，即使不这样做，也不会带来不便。虽然写上日期是为了明确“从这儿往右没有”，但其实再次使用的时候，时间顺序会或多或少地被打乱，检索文件并不会因此遇到阻碍。这是因为与标题的情况一样，人具有对模棱两可的信息进行判断的高度信息处理能力。

难以扔掉文件？

也有人认为“虽说应该扔掉文件，但我怎么也做不到”。他们之所以会这样认为，似乎是因为他们把“挤压归档”理解为要自动扔掉在挤压归档过程中放在右端的信封。当然，这是一种误解。事实上只要有空间，可以把文件保存到任何时候。“应该把文件保存到什么时候？”这个判断仅仅是由空间的限制所决定的。

“扔掉某份文件的第二天，又发现还需要用到这份文件”，这是“墨菲定律”之一。这对任何人来说都很恐怖。因此，文件才难以被扔掉。不过比起这个，我倒更想批判“市面上能看到的文件整理法虽然都强调扔掉失效文件的效用，却没有提出具体的操作方法”。

挤压归档逐渐成为一种机制，它能有效利用“一定时期内不使用的信息，其不再会被用到的概率比较高”的法则。也就是说，如果需要扔掉文件，我们可以从右端开始选择。但是，如果有空间，文件也可以一直保存着。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

值得注意的是，扔掉文件也不一定要从右端开始。实际上我们尝试一下就会明白，在到处搜索所需的特定的文件的过程中，发现了已经不需要的文件，然后将其扔掉，这种情况相当多。按经济评论家德久芳郎氏所说的适当的命名来说，就是随时“整理信封的顺序”。

我的失败——大藏省中的文件管理的实况

“扔掉文件！”这是很多贤人的建议。赛姆勒说：“回想一下通用汽车公司的传奇性领袖艾尔弗雷德·斯隆的话‘扔掉这个，我可能遭受的最坏的结果是什么？’”并且，赛姆勒鼓励道，“只要结果不是开始颤抖，或者出冷汗，或者呼吸急促，就放心扔掉吧。”①

但是，一定不要忘记，组织的高层是一些得天独厚的人，他们有资格问“那个资料怎么样了”。大藏省的某个上司夸口说“我不带文件”，会议一结束就把所有的资料都还给了部下。作为需要听从指令的部下，这时如果他们不慎将资料扔掉，就会陷入困境。

在国会的预算委员会上，坐在政府委员席的最前排的局长回头看坐在后面的科长。科长回头看站在后面的我。我一回头，只有墙壁。即使现在想起来，这依然是让人汗毛直竖的瞬间。

---

①李卡多·赛姆勒（Ricardo Semler），冈本丰译，《赛姆勒主义》，新潮社，1994年版。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（3）大脑生理学所支持的合理性

依然大量存在的“不为人知的超级整理派”

正在使用时间顺序整理法的人相当多，这一点我在提笔写这本书的过程中就已经知道。特别是对于名片与书信，还是按照时间顺序进行保存最为高效，在忙碌的人群中间，有这种想法的人是比较常见的。因此，我将他们命名为“不为人知的超级整理派”。

《“超级”整理法》出版发行后，我才知道很多人都曾是超级整理派。据说东京大学的吉川弘之校长也说过：“书中建议‘不要考虑内容，将所有的文件都从左开始放置’，我有段时间也是这样做的。”(5)这就是挤压归档本身。但吉川弘之校长最后说“我的秘书向我抱怨‘我讨厌这样做’，因此我就放弃了这种整理法。如果一直是我自己去整理，也许会坚持那样做的”，真是太遗憾了。

读者来信中都写着“以前我尝试过类似的方法”。有位读者告诉我，很久以前在东京教育大学有人教过这个方法。另外，YKK拉链的创始人吉田忠雄氏好像也提倡时间顺序整理文件的方法(6)。我还听说，某个企划公司的社长从很早以前就开始实行按时间顺序的文件整理法，他还向员工推荐了这个方法，他读了我的书之后，终于拥有了自信：“这个方法果然是正确的。”

与动物的记忆机制相同？

按照时间顺序整理文件的方式已被人们广泛实践过，由此可以推测，这种方法并不是单纯的一时兴起，而是具有实质上的意义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实际上，按照时间顺序整理文件的方式好像与大脑机制密切相关。据文理信息短期大学教授增川重彦氏的书评所述，“超级”整理法与动物的记忆机制极其相似[7]。

野生动物在保持当前一贯性的原则下将白天每时每刻获得的信息不进行分类并按照时间顺序进行保存，而在没有外敌入侵危险的夜间，它们会赋予这些信息以意义，并进行取舍，然后将需要的信息转存至长期记忆。在这个过程中，没有被转存的信息通过遗忘被消除。

按照“超级”整理法整理文件的过程与此过程非常相似。据增川教授所说，动物的记忆机制是非常合理的，因此，按时间顺序整理文件的做法也是合理的。我对这个书评的印象非常深刻。

信息的分类是通过这样的过程自然而然完成的。我认为，正因为人们从最开始保存信息的时候就想对它们进行勉强分类，因此才会产生问题。“超级”整理法并不是完全否定分类。“超级”整理法也会提倡大家通过信封的颜色区分、电脑文件的标题等进行分类，以提高检索速度。重要的是不把分类作为第一密钥，而只将其作为辅助性的密钥。

动物在几亿年的进化过程中所形成的记忆机制不可能是不合理的。“超级”整理法与这种记忆机制相似，因此这也证明了“超级”整理法的合理性。

人不是千手观音

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在对“超级”整理法的评论中，另一篇我非常感兴趣的文章就是《心的黑板：工作记忆，巧妙使用，提高脑力》[(8)]。

据这篇文章中所介绍的京都大学灵长类研究所助教泽口俊之氏所述，人类的工作记忆[(9)]的数量少到让人吃惊的程度，只有七个左右。而在“超级”整理法中，由于将保存资料的架子设定为一个，因此能够节省用于记住架子分类的工作记忆，从而把这种富余用到其他的工作中。

也就是说，作为“神奇的数字七”，人类的工作记忆与大脑的机制直接有关。今野浩先生曾说过“运用‘超级’整理法时，我有种大脑的空间变得宽敞的感觉”，原来这并不是单纯的比喻！

作为提高脑力工作效率的诀窍，如何有效利用为数不多的工作记忆是非常重要的。这是应该更系统研究的课题，这一点我将在第七章中再次讲述。

第五章　小结

1．以往的按照依靠内容分类的整理法，在刚整理完的时候效果较好，但秩序会逐渐崩溃。

2．挤压归档就是指将文件按最小单位进行汇总然后放进信封，并按照时间顺序进行排列。这样做能很好地发挥作用的原因如下：

- 工作文件统一放在一行的左边。
- 按照时间顺序进行的记忆比较深刻。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 通过分类等进行区别。

3. 即使在时间管理中，挤压归档也发挥着重要的作用。

4. “超级”整理法的基本原理是“一个口袋原则”和“按照时间顺序整理原则”。这两个原则也可以被应用于名片、电话簿、笔记的整理。

---

(1) *VIEWS* 1994年3月23日期。

(2) 此外，对在第七章的（4）中所述的便条收纳也比较有用。如下所述，本来集中写到一个记事本中比较好。但实际上，有时不得不写到纸片上。为了使纸片不遗失，将其放入信封里，然后保存到挤压档案中。

(3) *SANSARA* 1994年5月刊。此外，熵是表示系统的混乱程度的指标。

(4) *Marie Claire*，1994年7月刊。

(5) 对谈“《‘超级’整理法》的奥义”《中央公论》，1994年3月期（吉川弘之氏与笔者的对谈）。

(6) 《日经Anthropos》，1994年5月期的文章中冈本三宜氏的话。

(7) 《日经产业新闻》，1994年2月2日。

(8) 《日本经济新闻》科学栏，1994年3月16日晚报。此外，*Quark* 1994年7月期有一篇关于从大脑心理学角度评价“超级”整理法的专题报道。

(9) 即短期记忆。详细情况请参照第七章。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章：增加时间的技术

一天二十四个小时未必是绝对的限制。在本章中，我将讲述用于增加时间的技巧。

（1）时间能够增加

一天不是二十四小时

我在第一章、第二章中就时间的分配进行了讲述，在第三章、第四章、第五章中就节约进行了讲述。按家庭计划的情况来说，“分配”就是指将所得到的月薪分配到伙食费和服装费等事物上的支出项目，“节约”就是指削减浪费性开销。但是，仅靠这一点，所能取得的成效是有限度的，而如果能增加收入本身，事态就会发生很大变化。可是，关于时间，难道我们就不能超出二十四个小时的限制吗？

“那是不可能的”“一天二十四个小时是平等给予每个人的绝对的限制”，也许你会说这是常识。然而，事实未必如此。

根据分配方式的不同，我们有可能把一天变为二十五个小时，不，也许甚至是四十八个小时。另外，一天中自由的时间只有二十三个小时的人，不，只有一个小时的人也比较多。

在本章中，我将讲述把一天变为四十八个小时而不是一个小时的技巧。这个技巧的要点就是买他人的时间、分享他人的时间，以及取

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

回被他人使用的自己的时间。此外，间隙时间的有效利用也绝不可小视。

时间可以被购买

萨缪尔森的经典著作《经济学》中有这样一句话："即使是打字速度比较快的律师，也还是雇一个打字员比较好。"我们把这个例子中的律师换成教授，来简明易懂地说明一下吧。

假设教授一个小时能写10000日元的稿件（教授写稿的目的不是为了稿费，这样举例只是为了便于说明）。并且，教授能以比打字员快两倍的速度进行打字。假设打字员的时薪为1000日元，教授工作的时间为八个小时。

教授有如下两个选择：

a．用七个小时写稿，用最后的一个小时打字。在这种情况下，收入为70000日元。

b．用八个小时写稿，得到80000日元的收入。此外，将打字委托给外包的打字员。由于打字所需的时间大约为两个小时，因此要支付大约2000日元[(1)]。因此，减去打字的费用，教授最终获得了大约78000日元的收入。

看一下教授的净收入就会发现，选择b所获得的收入更多。也就是说，虽然教授的打字速度比打字员快，但还是将打字的工作外包出去更好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这里可以得到有关时间管理的重要经验。假设教授的打字速度比较慢，或者教授不会打字，很显然将打字工作委托给打字员比较好。然而，如上述例子所示，即使教授的打字速度更快，仍然是将打字工作委托给打字员更好。

为什么会这样呢？原因是教授从打字员那里买来选择a中一个小时的时间，然后将这一个小时的时间用来写稿好。也就是说，买来一个小时并将之换算为自己的工作时间所需的成本（当前的市价是2000日元）与自己工作一个小时所得到的收入（10000日元）进行比较，如果前者更便宜，买时间就会变得有利。

教授的两个选择

选择	最初的 7 个小时	剩余的 1 个小时	收入	支出	净收入
a	写稿	打字	70000 日元	0 日元	70000 日元
b	写稿	写稿（打字外包）	80000 日元	2300 日元	77700 日元

选择b的净收入更多。

将工作委托给部下

在上述例子中，假设教授将打字工作外包——聘请了一位全职打字员。可是当时教授将打字工作委托给打字员之后，他发现自己的打字速度更快。如果性急的教授又难以忍受打字员的打字速度慢，就会自己开始打字了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这就造成了双重意义上的浪费。付给打字员工资，却什么工作都不让对方做。这显然是一种浪费。实际上，即便打字员的打字速度比自己慢，也还是将打字工作委托给打字员比较明智。

我们试着把教授与打字员的集合当作一个企业来进行思考。这个企业有两个选择：

①教授既写稿又打字，那么企业的收入为70000日元。

②教授专心写稿，打字员打字，那么企业的收入为80000日元。

从整个企业的立场来说，很显然，②是更优选。也许有人会认为，这个例子太显而易见了，没有必要重新指出。

但是，在现实生活中，正在做与①相同的事的企业非常多。以“如果将工作委托给部下，效率会降低”为由，什么都想自己做的科长与不把工作委托给打字员的教授是一样的。乍一看他们似乎正在做合理的事情，实际上这对组织并没有什么好处。

即使效率稍微有点低，但还是委托一部分工作给他人去做比较好，企业正是出于这种判断，才雇用了各种各样的员工，不能活用这一点的上司就没有履行作为上司的职责。上司有必要转让权限，将工作委托给部下。即使自己干活的速度比部下快，也有必要这样做。这就是我们从上述例子中得出的结论（如果转让权限，工作就有可能从自己身边溜走，由于比较担心这一点，因此我不能将工作交托给部下，这样想的人也比较多，但是这在我们的讨论范围以外。另外，在现实生活中，工作质量也会成为上司担心的问题。在与外部的谈判等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事项中，不能将工作放心地交托给部下，这种情况也是存在的吧。实际上，这种工作才是科长应该亲自做的）。

以各种各样的形式买时间

在上述的例子中，时间以“打字员的服务”的形式被购买。在现实生活中，像这种以购买人的服务的形式购买时间的情况相对较多。但是，除此之外也有其他的形式。购买电脑、传真机、复印机等办公设备，或者安装一条专用的传真线路等就属于这种情况。只要市场上这些设备的功能有了提高，就应该立刻扔掉旧设备，购买新设备。

利用付费数据库服务也是购买时间的一种形式。考虑到能够节省剪下报纸或者到处找资料的时间，所以即使使用费比较高，我们也应该积极地购买这种服务。另外，即使知道自己有这本书，但比起花时间去找还不如再买来一本更好。

出差时乘坐软卧，我们也许就能有效利用这段外出的时间。如果由此带来的成效比较好，那么即使我们所得到的旅费只够买硬卧，也还是积极地换成软卧比较好。即使在车内什么也做不了，只是消除疲劳也好。这样一来，到了目的地之后我们就能有效利用接下来的时间。

由这些例子我们可以看出，如果时间价值比较高，那么为此不惜花费重金的情况越来越多。

如果进一步推广这种思路，人们就会想到“购买通勤时间”，即实现“工作单位离住处很近”。从原理上来说，这确实是有可能的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但遗憾的是，大城市的地价太高，对大部分人来说，这个选择可能不现实（但是，“根据需要利用离工作地点比较近的宾馆”这个方法也许还有商讨的余地。此外，我在第四章中所述的在家办公是在地价比较高的大城市实现工作单位离住处很近的重要手段。另外，所有人都能马上购买磁带录音机实行我在本章的（3）中所述的方法）。

（2）时间被无偿交易

请教他人

买时间需要钱，委派部下需要地位。但你有可能不是有钱人，也有可能没有部下。这样一来，我们是不是依然不能把一天变成二十四个小时以上呢？

未必如此。因为在很多情况下，时间都是被无偿交易的。如果我们能想到好方法，就能“分享”他人的时间。这样，即使是既没有钱也没有部下的人，也能增加时间。

所谓“从他人那里获得时间”，用通俗易懂的话来说，就是“请求他人”。但是“把工作硬推给他人”是不行的。即使第一次这样做很顺利，第二次也行不通，我们有必要思考用什么样的方法从他人那里获得时间。

其实，最有效的方法就是“请教他人”。例如，关于电脑的使用方法等，如果自己从头开始阅读使用手册，会很费时间。我们可以向能熟练使用电脑的人只请教必要的点。不仅是电脑，请教他人可以将此前令我们束手无策的问题很容易地解决。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人类本来就有传授知识的本能。因此，这不完全是对他人的时间的剥夺。此外，传授知识的人在这个过程中也学到了很多东西。教师会通过教学来自我学习，虽然偶尔也有教师把讲课或研讨会的工作委托给研究生，但这种教师不懂得学的价值。

不过我们不可能随时向别人请教。有才能的人不会空闲到当我们一整天的家庭教师。因此，我们需要询问的技巧。

夏洛克·福尔摩斯曾说过："打听出自己想知道的事的秘诀在于让对方对自己所说的事提出异议。"也就是说，要刺激人的"让我来告诉你真相"的本能。在"四个人的签名"事件中，他想要问目标船的外观，于是他问船主"这是旧的绿色的船"，结果引出了"不，那是新的黑色的船"的回答。事实上，福尔摩斯的很多技巧都能应用到日常生活中，这是其中的一个典型例子。

只要运用这个技巧，你就会发现，当我们想要问忙碌的人（A）有关时间管理的技巧，像"您是如何管理时间的呢？"这样的发问是不行的。可以说："B好像是这样做的，不愧是B，真是佩服。"而由于B是A的竞争对手，所以也许A会告诉你一个更好的方法。

请他人做记录

获得他人的时间的另一种方法就是拜托他人做记录，具体的操作方法我已在第三章、第四章中讲过。我们再来整理一下这些方法吧。

- 不用电话进行联络，而是用传真进行联络。
- 组织内部的联络也要以书面记录的形式进行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就如前文已经提到的那样，这样做所能取得的节约时间的效果和时间自由的效果非常大。

这样做未必就会剥夺他人的时间。实际上，用电话或者口头联络时，对方也要花时间，现在不过是让对方把这个时间转而用在写传真或者制作文件上。此外，如我在第三章中所述，这样做不仅能够解决听错等问题，而且能够促使发信者逻辑性地思考问题。因此，这对发信者来说也有好处。

时间的所有权在谁手中？

分享他人的时间时，即使这对对方有好处，我们也要怀有感激之情，这一点很重要。由于在很多情况下，时间都是被无偿交易的，所以人们不知不觉就会忘记这种感激之情。

不过，在现实世界中，分享他人的时间并不是那么容易的事。即使是如上所述的制作文件，也有些人会拒绝：“把用说就能解决的事做成文件太费时间。”（不过，这种印象未必就是正确的。关于这一点我已经在第四章中讲过）在这种情况下，我就会产生“制作文件到底应该是谁的责任？”的问题。

这个答案未必就是明确的。制作文件的工作也许原本就是发信者应该做的事。如果是这样，那么当用电话或者口头联络时，这个工作就会强加给接收者。因此，发信者制作文件只不过是让他们做了他们原本就应该做的事，也可以说，对接收者来说，要求发信者这样做是一种正当的权利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实际上，这并不只是在进行联络时制作文件的问题。可以说这是一般工作普遍存在的问题。

回顾最近一周的生活，你的时间是被如何占用的？这些工作真的是你必须做的吗？原本应该由他人去做的工作，你只不过是出于习惯或者惯性去做了，有没有这种情况呢？

如果回答是肯定的，那么你的时间就被他人利用了。用稍微过激的话来说，就是你的时间“被偷”了。因此，你能够自由使用的时间减少了。如果是这样，你就有必要夺回被“偷”的时间。

我的失败——赶走无能采访者的方法

当我确定来访的采访者是十足的“时间小偷”时，由于不能断然结束采访，我会以不断提问的方式进行主动追问。以下所述的是某年某月某日访问我的研究室的新闻记者A小姐的受难故事。从那以后，我在该报社的名声变得很差，因此不得不说这是一次失败的经验。

A“嗯……我想就消费税一事问下你的意见。”

N（这个地方我希望对方能说“听取一下您的意见”。哎，算了。比起虚礼，重要的是内容。）

“哦，消费税是吗？消费税怎么啦？”

A“就是，比方说消费税的问题点。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

N（“就是”和“比方说”是我严禁我的学生说的。在此基础上，如果再出现“大致”，我决不允许。）

“哦，消费税的问题点啊。那么，你是指什么样的问题点呢？”

A“就是，比方说递减性，有这么个说法吧。”

N“递减性是吗？那么，这个‘递减性’是什么？”

A “？！……‘什么是递减性？’……就是，反过来……”

N“反过来？什么反过来？”

A“就是，消费税……”

N“哦，是消费税反过来吗？”

A“不，不是这样的……”

N“你既然要采访，就应该已经学习过消费税了吧？”

A“嗯。大致学习了一下。”

N（最终还是出现了）“‘大致’，那么你是说你连递减性的意思都不知道吗？”

A“不是。但是……从刚才都是老师在提问，这是把采访反过来了吧？”

N“还真是这样。这就是‘逆进性’吧？”

“时间小偷”的识别方法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有偷东西的盗窃罪，却没有偷时间的盗窃罪，这是不合理的。这是拿破仑的话，我也完全认同这个观点。

但是，既然时间被无偿交易，我们对此也毫无办法。而且，如果只是一味抱怨，也毫无建设性，我们有必要找到在个人能力范围内的自卫方法。为此，首先我们要识别“时间小偷”（针对“时间小偷”的对策原本应该是整个社会需要讨论的课题。关于这一点，我将在终章进行讲述）。

最容易识别的就是在约定时间迟到的人。特别是，在会议开始时总是迟到的人[(2)]。在这里，我想指出的不仅是“因为那个人的迟到，我们的时间被剥夺了”，还有“今后我们的时间也被那个人剥夺的可能性也比较大”。

因为“迟到惯犯”并不是忙人，而是闲人。正因为比较闲，所以他们的时间观念会逐渐变差。因此，今后他们可能也会重复做同样的事，所以还是不要和这样的人一起工作比较好。忙碌的人熟知时间的宝贵，因此比较准时。

话说，还有一种类型的迟到惯犯认为“准时去会被看轻。还是让对方稍微等一会儿，然后再慢慢地出现，这样才像个大人物”。他们不仅在聚会的时候是这样，在接待来访者的时候他们也是这样：来访的客人已经准时到达，却故意让客人在接待室里等。这种人更需要我们注意。为什么这么说呢？因为让对方等待会传达一种“不重视对方”的信息，会损伤留给对方的印象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在这里，我想向大家讲述一次过去的经历。我曾经有一个定期与某位处于重要地位的政治家见面的机会。在这件事中，我比较佩服他的一点就是，这位政治家总是在约定时间的前几分钟出现。这个人的地位对任何人来说都是显而易见的，因此即使他在约定时间之前出现也不会“被看轻”。“故意让对方等待以显示自己的地位”是没有实力的表现。这与“乱叫的是弱狗，强狗不叫”的道理是一样的。虽然叫（让对方等）也比较烦人，但更烦人的是比较弱（没有实力）。与这样的人一起工作，将来肯定会出问题吧。

顺带说一下，类似的事情还有稿件的截止日期。有的学者认为“如果在截止日期之前交稿，会被人认为我比较闲”，所以故意推迟交稿。但这种人不了解忙碌的人的日程安排。忙碌的人认为，推迟交稿只会给下一项工作带来障碍，因此他们会按时交稿，而推迟交稿的行为只能证明那些人除了那个稿件之外没有别的工作。

不必要信息的识别方法

在信息化时代的今天，不必要的信息越来越多。因此，“如何识别不必要的信息”的技巧变得越来越重要[(3)]。发送不必要信息的人就是“时间小偷”的一种。

对于没有必要读的文献，只要阅读最开始的几行，就能简单地识别出来。例如，“我不是这个问题的专家。但由于编辑部的强烈要求，所以就不顾才疏学浅，勉强执笔了”，如果文献的开头出现这类文字，那么这篇文献确实没有阅读的价值。这就是对阅读者来说没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任何价值的文章，把这类文字放在开头这一最重要的地方就证明了后边的内容也没有阅读的价值。

通过文章一开始所散发出的扣人心弦的力量，我们就能知道这篇文章具有阅读的价值，因为作者有“想要传达”的热情。最近，即使是学术论文，也有好多是把结论写在论文开头的。按照传统的写作方法来写学术论文的话，应该先写问题和背景，最后写结论。但如果这样写，就不能抓住比较忙碌的读者。要想让他们阅读学术论文，采用“在漫长缓慢的前奏之后，主题才隆重出现”这种风格是不行的。一定要省略我在第三章中所提到的“开场白”，必须从一开始就敲响最强音。

迅速识别没有阅读价值的文献的另一个方法就是要注意文体。转述他人观点比较多的文章是不行的，即“据说……”“一般认为……”这类文章。因为这些文章隐含了“关于内容，我不想负责任”这样的潜在愿望。与此相对，严格区别了事实和意见，以“我认为……”来明确表明责任所在的文章具有阅读的价值[(4)]。

我们还要注意“狐假虎威”型的文章，即“凯恩斯也说”这一类的文章，这显示了作者的不自信。这是作者心里没底，所以向权威请求援助。这再升级，就会变成“众所周知”。更过分的就是“……是众人所认可的吧”。由于说不出一个令人信服的理由，因此企图把反对者变成社会的异端者。

话说，即使是有阅读价值的书，也没有必要全部读完。知道该读到哪儿比较好是一项重要的技巧。一般情况下，书的信息的80%都集中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在按全书分量的20%的地方。因此，如果阅读了这一部分，获得了所需的信息，那就还是合上这本书比较好[(5)]。

不过，也有例外。一是文学作品。文学作品正是因为有无聊的部分，才能体现整体的价值。《战争与和平》的大部分内容都很无聊，但即使跳过这些无聊的部分去阅读，也并不意味着你已读过这本书。二是附有索引的书。索引的存在证明作者是用心去写的，对于这样的书我们还是尽可能读完比较好。

（3）空闲时间的有效利用

经常有人指出，在日常生活中，“间隙时间”相当多。阅读时间管理法方面的书就会发现，经常会有书这样写“要充分利用十五分钟”。一读到这样的话，就有种这很小肚鸡肠的感觉（“按照定义”来看，这就是小肚鸡肠的话）。另外，提议的内容往往也比较滑稽。因此，我们会不知不觉就想嘲笑这样的话。但是，虽说是间隙时间，也绝不可小视。嘲笑十五分钟的人也许会陷入为十五分钟而哭的境地。

通勤时间

日本的上班族通勤时间比较长，所以不能小视间隙时间的利用。积尘成山，积少成多。如果能有效利用这些时间，就能获得超过有效利用垃圾的效果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为此，一般的方法就是看报纸和杂志。但是，在车厢内看印刷品，眼睛会疲劳，因此我不太推荐这种方法。而且，在拥挤不堪的电车里，我们也无法打开报纸吧。

因此，下面的两种做法比较好。

• **用录音磁带学习英语**　我们没有必要去买那种特殊的已录好的磁带。最好是定时录制FEN的新闻节目，每天傍晚六点开始的一个小时内有新闻和新闻解说。特别是新闻解说，非常有趣[(6)]。

• **思考**　事先在大脑中装满问题和相关信息，然后对此进行思考。如果是这样，无论在多么拥挤的满员电车里，都能完成思考。与其这样说，倒不如说一个小时一动不动的状态正是用于思考的理想环境。如果采用这样的时间利用方法，通勤时间将不再是地狱。不过，这需要我们在乘电车之前将问题装满大脑，以激活大脑。空空如也的大脑不会产生任何想法。

出差时间、移动时间、等待时间

就我个人而言，为了参加会议而要去市中心时，就会产生间隙时间。在旅行的过程中，除了纯粹的移动时间之外，还会产生相当多的等待时间。尤其多的就是（国际航班时的）在机场的等待时间。另外，对任何人来说，在火车或飞机上的移动时间都是间隙时间。西友的坂本春生先生说：“移动时间与其说是间隙时间，倒不如说是不被电话或者来访者打扰的宝贵时间。我把它当作移动的书房。”我也赞同这个观点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于这种时间的利用方法，下面根据我的经验来做几个提示吧。

• 要进行输出而不是输入。如果做像读书这样的输入工作，周围的噪声会与书的内容一起进入大脑，而做自己写东西这样的输出工作更容易集中注意力。

• 做在通常情况下不想做的事。着手做例如麻烦的稿件等既令人担忧又始终难以开始的工作。“工作”只是着手开始比较难。采用这样的方法，能够解决这个问题。

写平时没有时间写的信。为此，我们需要做些准备。正如我在第二章中所述，我们有必要经常随身携带只写有收件人地址的信封。

• 写工作日志。在平时的工作中，由于需要按“不中断原则”对工作进行集中，所以平时还是不要做这样的工作比较好。

• 在外出时的工作中，便携式电脑会发挥威力。尤其是在准备工作方面很方便。

大藏省的时间——作为大藏省官员不能虚度通勤时间

在大藏省工作的时候，我从前辈那里听到这么一句话，“不要浪费通勤时间”，“要从电车的窗户往外看。这样也许会发现新的税收对象”，这位前辈如是说。

我试着这样做，最后发现确实是这样。“房子有固定资产税，汽车也有各种各样的税。那么，还剩下什么呢？又不能向电线杆和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道路征税。窗户税、榻榻米税、烟囱税……对了，猫税？不会吧。自行车可以征税吗？招牌呢？”，等等。如果能发现好的税收对象，不就能给国家财政做出很大贡献吗？

细想起来，包括我们国家在内的各国的税制就是通过这样的官员们令人感动的努力而构建的。例如所谓酒税、燃油税、消费税、交易税等。

那么……想到将收入或者消费这种抽象的东西作为课税对象的人在通勤途中又看到了什么呢？

理发店与出租车

理发的时间其实最适合冥想。但是，由于被各种搭话，因此很难集中注意力。最近，去理发店又开始被详细问一些琐碎的事情。每次都从冥想中醒来并做出一成不变的回答并不是容易做到的事。我的一位朋友为了寻找“安静的理发店”，甚至坐电车去比较远的地方。

坐出租车也会发生类似的情况。但在很多情况下，与出租车司机的聊天比较有趣，有时还能听到惊天动地的故事。但是，有时也会因为聊得来劲而刹不住车。有一次，我称赞差点成为神官的司机的祈祷词，结果司机说“让我为您服务一次吧”，于是我不得已听了一个小时的祈祷词。长时间乘坐出租车时，我还是想沉浸于冥想。然而，通常情况下，广播总是很吵地伴随左右。有时我请求司机把音量关小点，结果司机怒吼道：“我正是为了这个乐趣才做的司机。”从那以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后，我就决定不坐远距离的出租车。比起出租车的数量限制和费用限制，我更希望政府强化在这些方面的限制。

第六章　小结

1．可以买时间，也可以通过人为服务以外的形式购买时间。

2．以“自己的效率更高”为由，不把工作委托给部下的上司将降低整个组织的效率。

3．通过请教他人、请他人做记录等方式，也能分享他人的时间。有时这些方法能够给双方带来好处。

4．识别“时间小偷”的技巧是必要的。最好不要从一开始就吸收无用的信息。

5．对通勤时间、等待时间等间隙时间的利用不可小视。

---

(1) 准确来说，由于b情况稿件的长度是a情况稿件长度的8或7倍，因此打字需要花16或17个小时。因此，要支付给打字员大约2300日元，净收入大约为77700日元。

(2) 即使到了规定时间也不开始的聚会是夜晚的聚会、以吃饭开始的聚会、学者或者官员会来的聚会，这三个赶到一起就是最坏的状况。很多学者的时间观念不强或许是受“大学的十五分钟”（das akademische Viertel）的影响。但这是因为以前大学的课时表被安排得满满的，没有休息时间，因此考虑到从一个教室移动到另一个教室所花的时间而产生的一种习惯。这并不能成为将聚会迟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到正当化的理由。此外，工学系的学者一般都比较准时。工学部的某个朋友曾说过："会议开始时间哪怕推迟十五分钟，感觉就要发疯。"有人建议，要想让大家遵守会议的开始时间，可以把会议开始时间设定为零数。比如，会议从2点12分开始。但是，这似乎是故意的，很难实行。而且，这个方法对迟到惯犯到底有多大的效果还是个疑问。

(3) 不过，在实行以下的方法时，需要重大的决心。就是要一声不响地忍受"那么，你没有读过那篇论文啦"这种讽刺的评论。正如李卡多·赛姆勒（Ricardo Semler）在《赛姆勒主义》中所说的那样，对于这种评论，听后不要放在心上就好了。

(4) "要严格区别事实与意见"是名著《理科系的文章写作技巧》（木下是雄，中公新书，1981年版）的重要教导之一。这既是文章写作的技巧，也是辨别他人文章的标准。

(5) 详细情况请参照《"超级"整理法》的第47页。

(6) 在外语的练习中比较重要的就是要选择内容有趣的题材。"英语会话练习"之类比较无聊是因为无法对会话的内容产生兴趣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章：人类的认知、记忆能力与时间管理

在此前的各章中，我结合具体的工作，讲述了时间管理的技巧。在本章中，我将就它们背后的人类的认知、记忆能力的特性与界限进行讲述，并思考其与这些技巧的关联。

（1）神奇的数字“七”

只能判别七个

“人类能在一瞬间识别和把握的对象的数量最多只有七个”，这一点从很早以前就已为人所熟知。例如，彩虹其实有无数种颜色，但我们通常认为彩虹有“七种颜色”。从心理学角度证明这一点的是1956年刊登在《心理学评论》杂志上以“神奇的数字七”为题的米勒的论文[(1)]。例如，拿识别声音的高度来说，当只有高、低这两种声音的时候，被实验者完全能够识别自己所听到的声音是哪一个。当有高、中、低这三种声音的时候，情况也是一样。然而，当有四种声音时，就会发生少许混淆。当有五种以上的声音时，就会产生相当多的混淆。“能够识别的最大数量为六个左右”，这就是这个实验的结果。关于声音的大小、味觉（咸淡）、直线上的点的位置、四角形的大小等也有人做了类似的实验，但无论是关于哪一种实验，能够识别的对象的最大数量基本上为七。

针对性质不同对象的实验，也可能会得到类似的结果，这也许意味着人的判断能力会由于学习能力或者神经组织结构的不同而受到限

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制。这是米勒得到的第一个结论。

就像这样，人类的认知能力实际上是有限的。正如我在本章（2）中所述，短期记忆的容量也是有限的。虽说“上帝按照自己的样子创造了人”（《旧约圣经》，创世纪，第一章），上帝与我们相似的地方的确只有形体。人类之所以需要做出如本书中所述的这些努力是因为人不得不做超出其能力界限的工作。

能在头脑中安排日程的情况和不能在头脑中安排日程的情况

我在本书的第一章中已经讲过，安排日程是比较难的一项工作，这其中最大的原因就是人类的认知能力存在界限[(2)]。

人不能在一瞬间识别并把握七天以上的日子。因此，如果把一天看作工作的单位，那么我们就不能只在大脑中做好长至数周的日程安排，并因此导致“拖延症”。这是我在第一章中讲述的基本内容。另外，同时把握七项以上的工作也比较难。因此，我们需要将时间和工作写到纸上，做成用肉眼也可以看到的计划一览表或者TO-DO板。

话说，如果反过来解释“神奇的数字七”，就是我们能在头脑中把握七个以内的对象。试着数一下一天中主要工作的数量我们就会发现，会议等工作超过七项的情况基本上是不会发生的。另外，需要会见的人超过七个的情况也很少。由于一般情况下，会议和会见都要花一个多小时，因此会出现这种情况也是理所当然的，一天的日程管理在大脑中就能完成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有的关于时间管理法的书提倡“一日计划”等做法。即在一天的开始，制作那天应该做的事的详细时间表，以有效利用时间。但是，如果不是以分为单位安排好了见面日程的人，就不需要这种东西吧。

以一周为周期开展工作的人应该也能在头脑中再现主要的日程安排。在神奇的数字七的制约下，人们即使不特别下功夫也能管理日程安排，因此人们创建了以七天为单位的“周”这个工作周期。

如果日程表是一页对应一周，那么写在纸上的优点就难以发挥出来。当然，这样具有使我们“不忘记每个约定”的作用。但是，要说在制作日程安排表时，是否能发挥超出在头脑中进行日程安排的效果，这是难以确定的。正如我在第一章的（2）中所述，以往的手账在这个方面无法达到进行时间管理的作用。

多维容易识别

上述所讨论的是一维的差异。与此相对，在人脸识别方面，无论有几百张脸，人类都能轻易地识别出每一张脸，这是因为我们是通过多个属性来区分的[(3)]。

也就是说，面对通过多个独立的属性进行区别的对象时，人能够识别的数量会更多。例如，平面上的点的位置可以通过纵坐标、横坐标这两个独立的属性进行区别。实验表明，人类能够识别24个不同的位置。

实验结果表明，如果将频率、强度、断续度等六种属性的声音组合在一起，那么人类就能识别150种不同的声音。米勒说，如果属性的

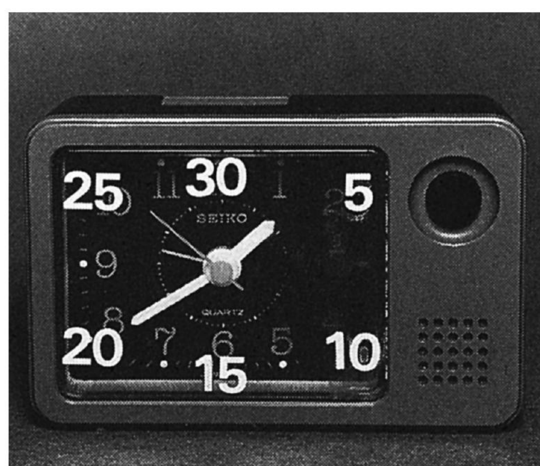
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数量增加，那么即使增加方式是递减的，能够识别的最大对象数也会增加。

我认为，这解释了用表盘式钟表更容易把握时间的理由。因为表盘式钟表用指针的方向，即平面上的点的位置来表示时刻。

由此我们可以看出，有意义的区别实际上并不是模拟（连续）对数字（不连续），而是二维对一维。即使是模拟式钟表，实际上也存在用一维进行显示的模拟式钟表。流沙计时器和火绳计时器正是属于这种情况[(4)]。但是，使用这些装置，把握时间不像表盘式钟表那样容易。相反，即便是表盘式钟表，如果是石英钟，还存在使秒针连续走还是不连续走的问题[(5)]。

考虑到这种情况，我想也可以制作用表盘式显示日月的钟表。我自制了像显示在照片上那样的日月表并一直使用着。看着这个日月表，我就能很好地感受到日月的流逝。只不过，这个日月表不是自动式的，我们必须用手拨动指针，因此比较麻烦，就不能制作自动式的日月表吗？



日月表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

世界上唯一的自制品。显示1月20日

为何采用书面形式时更容易把握内容？

我在第三章、第四章中所说的时间节约法的要点是将口头联系转换为书面联系。我们来思考一下这与刚才所说的一维对二维的关联。这也许会变成超出米勒那篇论文的主旨的讨论，但我认为这其中包含了重要的论点。

首先我们需要注意的是，文件不像灯光显示屏或垂挂的布幕那样，将文字排为一行。通常的文件，哪怕是一张纸，其文字也是按二维排列的。

我在第三章中提到过，如果是文件，就能直接锁定目标，因此能节约时间。这是因为信息是按二维排列的。如果是稿件的委托书，我们首先要纵向看文件，然后寻找目标项目（当目标项目是横向排列时）。如果想知道截止日期，我们就要跳过出版社的介绍和企划的说明等，找出截止日期的项目。接着，横向看那一栏，确认截止日期(6)。

如果文字被横向排列，我们就不得不按序阅读了。虽然与口头或录音带相比，这样能高效地快进，但我们也必须从头开始按顺序看，这一点并没有变。

我在第一章中提议的计划一览表和TO-DO板也是按二维排列的。如果是计划一览表，不要将日期连续横向排列，而是以一周为单位纵向排列。这样，我们就能够快速锁定目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因为纸质的文件有“页”这一维，因此是三维的。由此，我们能够非常高效地知道目标信息在哪儿。文字处理机处理文件时，“翻页”这个操作并不像翻开纸质的书页那么容易。所以，锁定目标要比纸质文件慢，这也是我们难以将电子设备用于日程管理的原因之一。

人为什么能够专业化？

话说，为什么对象属性变成多维，人类的识别能力就会提高呢？米勒将原因归结于生物的进化过程。也就是说，在总是不断发生变化的环境中，关于多数的属性一点一点地获得信息要比关于少数的属性获得大量的信息的适应性更高。假设有一种生物，它们能够感知关于声音的高度的细微变化，但不能识别声音的大小。由于无法感知危险的接近，这种生物会就此灭绝吧。

如果我们大胆而粗略地将这个理论一般化，我们就会得出“多面手要比专家好”的结论。但这个结论与我在第六章中所述的情况完全相反。我在第六章中提到过，根据应用经济学的理论，个人还是在擅长的领域专业化比较好。也提到过，即便具有能做各种各样的事情的能力，我们也还是在一件事上专业化比较好，这样能够增加时间。

在心理学和经济学之间，为什么结论会产生这样的差异呢？原因有二。

第一，因为经济学比较重视，人与人之间商品与服务的交换。如果像鲁滨逊·克鲁索那样，一个人生活，就必须变成一个能扮演农民、建筑家、士兵等角色的多面手。“希望由专家进行分工”，这是以多数人协同合作的社会为前提才能成立的结论。《国富论》中的名

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

言“分工是由市场的规模所决定的”（The division of labor is limited by the extent of the market）讲的就是这件事。

第二，是与不确定性的大小有关的评价。“希望由分工带来专业化”，这是不确定性没有那么大时的结论。当不确定性足够大时，如米勒所指出的那样，我们要优先“适应不断变化的情况”。国际贸易理论中的“比较生产费用理论”（各国不应在本国生产所有的产品，而应该专注于本国最擅长的产业，然后进行国际贸易）在现实中并没有影响力就是出于这个原因。

经济学也建议我们，在不确定性比较大时，应该针对各式各样的对象进行分散投资。关于个人的职业也是一样，当外在环境变化比较大时，不要成为专家，最好成为“样样拿得起”的多面手。这个原则同样也适用于学者。

（2）短期记忆的界限

工作记忆

人的记忆分为短期记忆和长期记忆，这一点也从很久以前就已为人所知。例如，查找电话号码，我们要暂时记住某个电话号码并拨打出去时，就会用到短期记忆。与此相对，像自家电话号码那样，我们总是能记住的东西就会被存储在长期记忆中。

短期记忆就像一个缓冲器或者临时储藏库，起着通向长期记忆的出入口的作用。短期记忆对容量有限制，并且，只要我们不特别注意，就会在短时间内消失。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关于短期记忆，我们通过20世纪70年代的研究，修正了以往的简单模型，开始使用由几个要素构成的“工作记忆”的模型[7]。因此，在下文中，我将短期记忆叫作“工作记忆”。

工作记忆的容量大约也是七。例如电话号码，七位数以下的我们还能记得住，但如果加上区号等超过七位数之后，要记住就会变难。同理，工作记忆的容量也有非常严格的限制。

BOX——SF“既视感”

眼前的情景与自己曾经看到的情景一模一样，有时我们会有这样的体验。《徒然草》中也有过如下记述。

又，某时眼前所言所见，竟恍惚有似曾相识之感，似乎此前早已经历。具体何时虽不能确记，但定然有过其事。此种感觉，想必亦非吾独具（第七十一段）。

这是被称作既视（既视感：d é j à vu）或者假回忆的现象。关于这一点，下面我将如何说明呢？

由于地球环境的恶化，人类灭绝，仅剩的几人只得将大脑封存在密封容器中，以求生存下去。密封容器由电脑精密地管理着。为了不让无法活动的大脑无聊，电脑运用高科技将故事呈现给大脑。也就是说，大脑忘记真实的环境，通过虚拟现实感体验曾经在地面上自由行走时的情形。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是电脑的容量也是有限的。因此，节目一结束，就必须重复相同的内容。这样，大脑就会厌倦，因此节目结束时，就把此前的记忆消除，完全像重生了那样。

但是，这个操作也有不彻底的时候。上次的记忆会残留下来，虽然只有一点儿。

……请读到这儿的读者举目眺望一下周围的风景。这个情景似曾相识，这难道不是残存在大脑中某个地方的记忆吗？

对外部记忆的活用会减轻大脑的负担

工作记忆的容量有限，因此在进行脑力劳动时，对它的有效利用就是极其重要的课题。通常，有关记忆术的书都以如何增加长期记忆，以有利于检索为课题。这是重要的课题，但从目前来看，更为重要的是短期记忆。因此，这里我们要就短期记忆进行一些思考。

一有担心的事就心神不宁而无法专心工作，我们经常会有这种体验。这或许是一部分工作记忆被所担心的事占据了的缘故。要想集中精力工作，我们就要尽可能避免这种情况的发生。

但是，在现实生活中，我们很难经常处于那种理想状态，这是不得已的事。但我们可以通过活用外部记忆，减轻工作记忆的负担。如果能通过这个方法尽可能地减少需要经常记住的东西，就能将宝贵的工作记忆集中用于工作[8]。如下方法也可以从这个角度来进行评价。

• **一个口袋原则**　进行分类时，我们必须记住分类项目，且每次收纳时，都需要将之从工作记忆中呼唤出来，做出判断。而在挤压归

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

档中，我们遵从了“一个口袋原则”，所以不需要做这个工作，也因此减轻了工作记忆的负担，关于这一点，我已经在第五章的（3）中讲过。

BOX——莫扎特的工作记忆

“作曲结束了。接下来只剩写了。”这是莫扎特的名言。

“到了写的阶段，就只剩从大脑这个口袋中提取已收集的信息的工作了。无论周围发生什么，都能不受影响地写；还能一边对鸡的故事、鸭子的故事、人的传言等感兴趣一边写。”他在信中写道。莫扎特的工作记忆似乎是不寻常的，超越了人的极限。

听到这样的故事，我们就会发现，“莫扎特的音乐是恶魔为了戏弄人们而创作的”，歌德的这句话带着一丝恐怖。

活用TO-DO板和“需要立刻做的工作笔记” “应该做什么”，通常情况下，由此引出的工作列表是由大脑记忆的。但是，这样一来，我们的一部分工作记忆就被占据了。如果能将这些信息记录下来并放到大脑的外部，就能减轻工作记忆的负担。

信息的符号化

米勒在上述论文中指出，作为认知界限的“七”与工作记忆容量的“七”性质不同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要说明这一点，借用米勒举出的数字的例子最容易理解。表中的（1）中排列了18个0和1。由于工作记忆的容量限制，我们要记住这个数列是比较困难的。

信息的符号化

（1）原来的数列	1 0 1	0 0 0	1 0 0	1 1 1	0 0 1	1 1 0
（2）每三个组成的集合	101	000	100	111	001	110
（3）代码	5	0	4	7	1	6

如果将大量的信息放入一个集合（口袋）里，能够记住的信息量就会增多。

我们试着将这些数字每三个为一组，看作二进制的数字，将其用十进制的数字进行表示。例如，000为0,001为1,010为2等。变换之后的数字在表中的（3）中示出。这样一来，数字的个数就会变成6个。记住这个数列就比较容易。在这种情况下，数列所包含的信息与（1）一样。换句话说，如果用三位数的二进制重新写（3）中的数字，就能得到（1）。

短期记忆的限制并不是针对信息量所做的限制，而是针对集合（chunk）所做的限制。即使一个集合中包含了大量的信息，我们也能记住七个集合。因此，如果我们能将信息符号化，并将大量的信息装满一个集合，我们所能记住的信息量就会变大。

事实上，人们从很久以前就开始这样做了。米勒所指出的是“命名”。不要事无巨细地记住每一个细节，而是要善于总结——“用自己的话来说就是这样的”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无论是本书，还是《“超级”整理法》，都给我们频繁遇到的诸多问题起了名字。在本书中，我讲了“中断综合征”“拖延症”等，在《“超级”整理法》中，起了“模棱两可的问题”“无家可归的子文件”等名字。这并不是觉得有趣才起的，而是为了明确问题所在。“当我们对文件进行分类时，由于文件符合多个项目，因此不知道放进哪一个项目比较好，因此比较困惑”，但如果用“模棱两可的问题”作为某个项目的名字，人们就能明确问题所在，并轻松记住。

下面我将米勒曾使用的“集合”这个词改称为“口袋”。通过把大量的信息装满“名字”这个口袋，我们就能用工作记忆把握现实的复杂世界。

日常使用的口袋要有七个左右

TO-DO板和“需要立刻做的工作笔记”的意义也可以被解释为米勒所说的意义上的“符号化”。由于“要做的工作”有很多，因此我们不可能全部记住。但是，“只要看板和笔记就可以”，这是可以做到的。也就是说，这两个是汇总了要处理的工作的“口袋”。如此，我们不需要将各项工作分别存储在工作记忆中，只要有这些“口袋”就可以了。

制作购物清单或外出时所需携带物品清单等，也会带来很大便利。我们事先在购物清单上写好在书评栏中看到的书目和CD等，事先在外出时所需携带物品清单上列出每天上班或者外出旅行时需要携带的物品，这样即便我们记不住每个项目或者每件携带物品，但只要有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个清单就好。在这里，这些清单也将作为装满信息的“口袋”发挥作用。

如果这些口袋能集中到“手账”这个大口袋中，就更为方便了。因为手账这个口袋的存在能够显著减轻工作记忆的负担。

但是，如果将TO-DO板和“需要立刻做的工作笔记”硬塞进手账，它们的体积就会变小，使用起来稍有不便。正如我在第一章中所述，还是将它们分开放比较好。虽然口袋的数量增加了，但总共也只有三个。而我们“甚至能记住七个”，所以就“口袋”而言，这已经是相当大的容量。

即使将挤压档案、名片夹、电话簿以及文字处理机的文件都当作“口袋”。全部加起来也只有七个。用传真接收用纸制成的日程安排表的文件夹虽然是备份用的，但即使加上这个，也不过八个（参见表）而已，仍然属于能够被记住的范围。

个人信息系统的“口袋”和收纳在其中的信息

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“口袋”	被保存的信息
1. 手账	日程安排表 TO-DO 列表 购物清单 外出时携带物品清单
2.TO-DO 板	要做的工作
3. 需要立刻做的工作笔记	要在数个小时内做的工作
4. 计划表文件	用传真接收用纸制作的日程安排表的备份
5. 挤压档案	笔记 资料 事务性文件 书信、传真来信副本 名录、地址簿 使用说明书 其他
6. 名片夹	名片 转职、迁居问候卡
7. 电话簿	接到电话的记录、对方的电话号码
8. 电脑文件	稿件 笔记 传真和信件的发送副本 雏形文件 业务日记 地址簿 其他

如果这些口袋能集中到“手账”这个大口袋中，就更为方便了。

因为只要记住手账这个口袋的存在就可以了，这样会显著减轻工作记忆的负担。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（3）应对工作记忆的挥发性

会挥发的工作记忆

工作记忆会极其快速地挥发。据说如果我们不付出特别的努力，工作记忆会在一分钟之内消失。有时，当别的刺激进入我们的大脑，工作记忆被这个刺激挤出，就会更快速地消失。我们经常会有这样的体验：为了找东西而进了另一个房间，却忘了为了找什么才来到这里。

为什么工作记忆会这么快挥发呢？这大概是因为我们为了记住眼下的事件调动了所有的工作记忆吧。野生动物在应对突然的危险时，需要这种机制，这是显而易见的。另外，人类在思考复杂的问题时，也需要集中精力，为此需要驱逐多余的记忆。夏洛克·福尔摩斯曾说过：“获得高度精神集中的要领就是忘记已经过去的事。”[9]

因此，如何应对工作记忆的快速挥发也可以成为高效利用时间的诀窍。

避免“中断综合征”

一个方法是做笔记。关于这一点，我将在（4）中讲述。

另一个方法就是避免工作的中断。例如，由于电话打来，工作被中断，工作效率下降，这一点我已经在第三章中讲过。不仅是电话，一般情况下，工作一旦被中断，工作效率就会显著下降。在第二章中，我已把它命名为“中断综合征”。产生“中断综合征”的主要原因是，我们为了应对新案件，驱逐了此前保存在工作记忆中的信息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了应对“中断综合征”，我还在本书中提出了如下解决办法：

• 通过适当的日程安排，创造不中断的时间段［参见第一章的（2）、第二章的（1）］。不做在一定时间以后的将来的计划，这样，即使将来发生了目前无法预测的事，我们也能不中断重要的工作［参见第二章的（3）］。

• 将电话转换为传真，排除由电话造成的中断［参见第三章的（2）］。

• 组织内部的联络也要尽可能用书面形式进行，以避免工作的中断［参见第四章的（1）］。

• 把忽然想到的工作写进“需要立刻做的工作笔记”，并且，将类似的工作集中到一起做［第一章的（2）］。

• 推迟做突然插入的工作。不过，要采取“当下主义”的应急措施，防止相关文件丢失［第二章的（1）］。

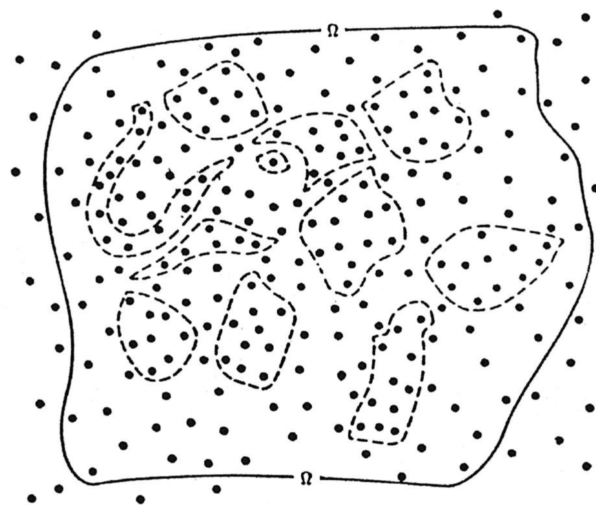
• 工作不得已中断时，要与未来的自己交接［第二章的（1）］。

注意力过度集中也是危险的

如果我们能集中精力做某项工作，效率就会提高，也容易产生新的想法。这是因为通过集中注意力，我们将多余的信息从大脑中驱逐了，使容量有限的工作记忆都专注在工作上。但是，如果注意力过于集中，我们会忘记日常的事项。

例如，如果我们边思考着什么边走出研究室，就可能会忘记切断电源开关。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



冯·诺依曼在《博弈论》中描绘的图。你看到了什么？

或者之后会因为不能确定是否切断了电源开关而感到不安。因此，好几次不得不从回家途中回到研究室。虽然门上贴着一张大字书写着“电源OFF”的纸，但不知从什么时候开始，这变成了风景的一部分，不再引起我们的注意了。我在第二章中所说的“谜一样的预约事件”也是由于我们的必要事项没有被工作记忆调动出来才发生的。

因此，我们有必要将有关注意事项的信息强制性地从意识中调动出来。要做到这一点，就要像铁路工作人员那样“手指点检”才行。这样，即使我们被其他的事情分心，也能通过活动身体，完成确认电源切断情况的工作。

我尽可能地时常做这样的确认动作[(10)]。例如，离开研究室之前，用手指着电器设备进行确认；将软盘初始化时，进行手指点检，以防弄错软盘和驱动器；在离开餐厅或咖啡馆之前，为了防止忘拿随身物品，而回过头看一看，下火车或出租车时，我也会这样做。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关于随身物品的收纳，要遵守“一个口袋原则”。出国旅行时，这一点特别重要。由于会有护照管理等我平常不需要做的事，因此一不留神我们的注意力就会远离随身物品。这时，如果我们有好几件随身物品，就有可能会忘记带走。另外，在飞机上，我们一定要把使用完的东西放回包里，不要放在座位上；在宾馆的房间里，我们应该把随身物品集中放到一张桌子上。

即使我们努力想要养成这种习惯，有时还是会忘记。实际上，我希望电器等设备上能安装安全装置。也就是说，希望能有即使人们忘记去注意，开关也能自动切断，警报也会自动响起的设备。最近，忘记关掉车灯的情况能够通过警报蜂鸣器来防止了。此外我认为还应该有即使不用设置定时器，几个小时过后也能自动切断开关的加热器等设备（重新打开开关并没有那么费事）。虽然现在也有身体一离开随身物品，警报器就会响的设备，但这种设备比较大，难以使用。如果能制造更小型、便宜的设备就方便多了，希望未来企业能开发这样的设备。这样一来，我们就不用在多余的事上耗费精力了。

BOX——冯·诺依曼的大象

据说20世纪最优秀的数学家之一冯·诺依曼在工作时注意力非常集中，集中到甚至完全不能察觉外面的世界。冯·诺依曼的夫人曾说：“一旦你开始工作，在大象出来之前是不会结束的吧。”听到这句话，他在著作中做了一个恶作剧。这就是第208页的图。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这本书是一项纪念碑式的成就，它成为被称作“博弈论”的学问领域的出发点。数理经济学家马尔沙克说：“这样的书哪怕每十年出现一次，经济学的进步也是毫无疑问的。”

然而，冯·诺依曼对这本书的成果并不满意，打算全部重写。但是，这个目标最终没能实现。因为在冯·诺依曼的工作列表中，他的数学理论和电子计算机的基本概念的构筑是优先的，这是我在耶鲁大学的数理经济学的课堂上听到的故事。

（4）做笔记的方法

应对工作记忆挥发性的重要手段就是外部的记忆辅助工具，即笔记。关于日常杂务的笔记，作为“需要立刻做的工作笔记”我们在第一章中已经讲过，下面我们主要就关于想法的笔记进行讲述[(11)]。

想法逃得非常快。如果认为“因为是重要的事，所以不会忘记吧”而不做笔记，那么最后只会留下“忽然想起了什么重要的事”的记忆。因此，我们有必要变成记笔记狂魔。当重要的想法浮现时，如果身边没有纸，我们甚至可以将之写在衬衫的袖子上。

不可思议的是，往往是在难以做笔记的地方，我们容易产生想法。对于经常能让我们浮现出好想法的地方，中国北宋的文人、政治家欧阳修举出了马上、枕上、厕上这“三上”。我的“三上”虽然稍有不同，但在“难以做笔记的地方”这一点上是一样的，事实上，这对任何人来说都是相通的吧。因此，做笔记的方法和技巧开始变得重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关于记录的手段，我们会想到下一页的表中所示的三种手段。下面，我将对这些方法进行比较。

录音笔记——输入迅速

在现代技术中，能最迅速地完成输入的手段就是录音。从便携性的角度来看，微型录音机比较好。即使没有特殊的装置，普通的微型录音机也已足够。不过，最好做好心理准备：由于频繁地重复暂停、开始，因此可能设备很快就会坏掉。

当我们步行和开车时[(12)]。录音笔记的使用价值特别高。我们也可以将它们作为读书时的笔记来使用。在野外作业中，很多情况下，录音笔记也要比记到纸上方便得多。此外，它还可以作为“做简单工作的同时干别的事”时的记录手段。我们本来想更多地使用录音笔记，但很难在人前使用它。

通常情况下，录音记录的重复比较多，冗长而死板。有时会逻辑性也比较差，结构比较混乱。因此，我们应该避免按照用磁带录的口述笔记来写稿，录音永远只是获得想法的初始手段。

录音笔记的另一个大的缺陷就是难以编辑。如果不重新写到纸上，或者重新输入文字处理机，这些笔记就无法使用。虽然这个工作比较辛苦，但如果放置不管，就会引起混乱。我们至少需要立刻写下日期和简单的内容。录音不全或者磁带破损等事故也有可能发生。由于难以复制，一旦发生事故，信息就会丢失。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把磁带录音整理成文字这件事还是自己做比较好。考虑到录音里冗长的表达比较多等情况，整理时最好将它们原封不动地转换成文字。

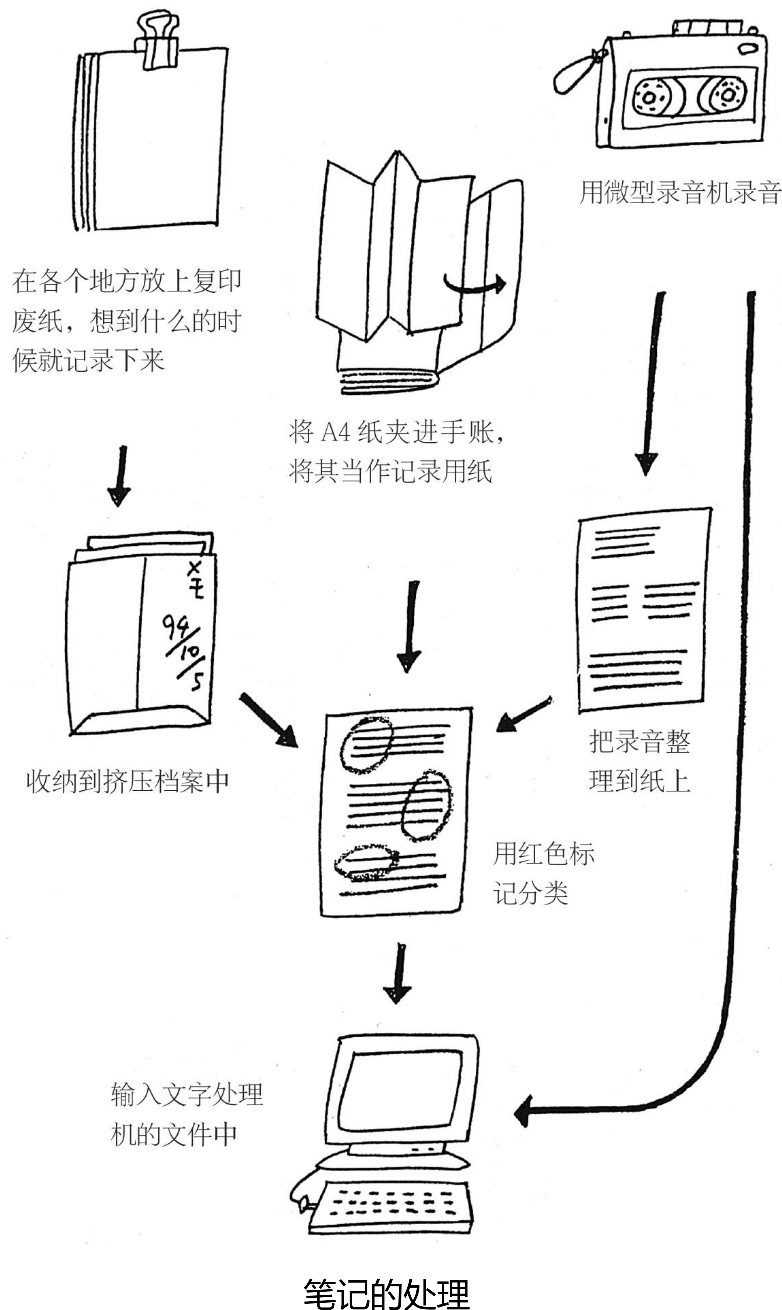
三种记录手段的比较

	录音	纸	电子文件
保存性（非挥发性）	○	○	○
一览性	×	◎	○
检索的速度	×	○	◎
编辑的容易度	×	○	◎
复制的容易度	×	○	◎
存储容量	△	○	◎
输入的容易度	◎	○	×
便携性	○	◎	△
针对事故的顽强性	×	○	△

◎表示非常优异；○表示相当优异；×表示没有那个功能，或者那个功能非常弱；

△表示在个别情况下会有所不同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



笔记的处理

在日语中有很多同音异义词，他人有可能不能准确地辨读那些词。如果在输入时考虑到读者的需要而浅显易懂地说，就会因此分心。如果是自己录音，我们也可以非常快速地说。因此，或许我们应该考虑最大限度地活用录音笔记“输入方便”这一特性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

纸质笔记——如何协调防止遗失和即时输入

我们使用最多的记录手段就是纸。使用纸时，虽然输入稍有不便，但之后的操作比较简单。从表中我们也可以看出，纸作为记录手段并没有致命的缺陷，而且，在一览性和便携性方面，它的优异性不言而喻。

在纸质笔记方面，比较重要的一点就是防止丢失。写在手边的纸片上，最后丢失的情况非常频繁地发生。要想防止这种情况发生，最好把记事本限定为一本，将所有的笔记都集中在这一本上。也就是说，要遵守“一个口袋原则”。

此外，不要按内容进行区分，而是按照时间顺序写满。之后寻找某些内容时，我们凭借“什么时候写的”的记忆，就能出乎意料地很容易地找到。遵守“一个口袋原则”和“按照时间顺序原则”这些“超级”整理法的原则，是做纸质笔记的重要诀窍[(13)]。

但是，“笔记”是典型的流动信息。笔记并不是能永久保存的东西，它的寿命非常短。因此，笔记用纸也需要源源不断地被供给。在处理作为流动信息的笔记时，使用容量有限的东西，是不适合的。普通手账的笔记栏的容量就是有限的。因此，我们会产生“要节约笔记用纸”的心理，对于很快就不再需要的笔记，我们会把它们写在别的纸上。于是，就会发生丢失事故。我在第一章所介绍的超级整理手账中提到，因为只将普通的A4纸折叠就能夹入手账，所以笔记用纸能够无限供给。因此，容易遵守一个口袋原则。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽说如此，关于笔记，任何时候都完全遵守一个口袋原则实际上是比较难的。因为我们不可能在一天的任何地方都是随身携带手账。因此，我把复印的废纸放在各个地方，有时也会在这些复印的废纸上做笔记。在这里，重要的是要事先将废纸放在各个地方。

如果我们将这些纸片笔记放置不管，它们会很容易丢失。对此，挤压归档将发挥重要的作用。也就是说，把纸片笔记放入信封，然后收入挤压档案。即使是一张小纸片，也最好放入方形2号信封里。“形状变大，就不容易丢失”，这是用于防止丢失的重要诀窍。

电子手段——输入是问题

由于输入需要太多的时间，文字处理机和电子手账等电子手段很难作为快速捕捉想法的手段被人们使用。至少，它无法发挥作为初级收集手段的作用吧。此外，还有可能发生软盘破坏等事故（但由于复制比较简单，只要经常做好备份，就能防止毁灭性的损失）。

电子手段的优异性主要体现在复制、检索、编辑这些工作上。因此，将电子手段用于通过录音或做笔记的方式捕捉到的想法的后续处理比较好。

如果能开发出将面向麦克风说的话作为可编辑的文字，即作为文字处理机的文本文件进行输出的技术，就能实现大脑的一部分思维走出去，如此，人的脑力劳动也许会取得飞跃性的进步。但是，要实现这个目标，我们就必须解决“模式识别”这个极难的问题。在同音异义词非常多的日语中，解决难度尤其大。在我们活着的时候，这项技术可能会一直停留在梦想阶段。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

即便如此，国外已经开发了好几款能够作为记录手段的录音机。这些设备可以给大量的短时间录音添加目录，或者进行替换。我认为，做不出这种支持脑力劳动的设备，说起磁带录音机，就只有音乐或会议录音用的录音机，这显示了日本制造业的根本弱点。

第七章　小结

1．人类能在一瞬间识别的对象只有七个左右。这就是我们难以做到时间长度超过一周的计划安排的原因。

不过，如果一个对象具备多重属性，那么识别的可能性就会提高。书面形式的内容比较容易把握是因为书面形式是以二维的方式排列的。

2．能够被保存在工作记忆（短期记忆）中的限度也是七个左右。

不过，这是关于“口袋”数量的限制。如果将信息符号化，并将大量的信息装入口袋，能被记住的信息量就会增加。

3．工作记忆会极其迅速地挥发。因此，“中断综合征”就会成为一个问题。

4．作为记录手段，在输入的容易程度方面，录音比较优异；在编辑、检索方面，电子手段比较优异；纸在任何方面都比较优异。但如果是纸质笔记，遵守“一个口袋原则”比较重要。

---

(1) George A. Miller, "The Magical Number of Seven,Plusor Minus Two:Some Limitson Our Capacity for Processing

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Information," The Psychological Review,Vol.63,No.2,March1956,pp.81-97.

(2) 在古典经济学和经营学中，假定个人和组织人具有完全的合理性，能做出最优决定，并在此基础上创建了理论。但是，考虑到认知界限，人不能采取这样的行动。西蒙从这样的观点出发，提出了“满意性”（satisficing）准则。H. A. 西蒙著，松田武彦译，《管理行为》，Diamond社，1965年版。J. G. 马奇、H. A. 西蒙合著，土屋守章译，《组织》，Diamond社，1977年版。

关于日程管理，在运筹学领域，开发了PERT、CPM等方法。但是，这些方法是关于像阿波罗计划那样包含非常庞大数量的程序的优化理论，并不能应用于具有认知界限的个人。因此，在本书中，没有提及这些方法。

(3) 脸即使是非常微妙的差异也能识别出来。切尔诺夫考虑到人的这种特性，提出了用人脸来表现多元变量的“脸部分析”。

(4) 荣格尔将沙漏式和表盘式的差异与直线式前进的时间和循环时间这种对立的时间观相关联。恩斯特·荣格尔著，今村孝译，《沙漏之书》，讲谈社学术文库，1990年版，第63页（原译是1978年版，人文书院）。但我认为，二维对一维的差异更大。

(5) 织田一朗，《钟表的指针为什么顺时针转动？》，草思社，1994年版，第73页。

(6) 当文件是逐条写的时候，最容易做到这一点。如果不区分寒暄语和联系内容，并且不适当换行地写，就会削弱二维排列的优点。我认为，在理解口语时，也会在大脑中用二维将上下文组织起来。在练习外语听力时，并不是要听懂每个单词，如果不能将单词的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

组合归拢到一起来理解，就不能用二维将其组织起来，因此就不能理解上下文。

(7) 在20世纪60年代之前，一般认为短期记忆是由单一体构成的。与此相对，Baddeley等人通过一些实验结果，提出将短期记忆分为中央执行部、调音环和视觉空间铭记记录来进行理解的模型。

(8) 也许有人会担心："如果依赖外部记忆装置，记忆力就会下降。"实际上，在专家中，就有专家这样提醒过。但赫尔曼说："这样能把注意力转移到更为重要的工作上，这样的效果更大。"道格拉斯·J．赫尔曼著，土田光义译，《超级记忆术》，白杨社，1994年版，第143页。

(9) "巴斯克维尔家的猎犬"事件的回顾。夏洛克·福尔摩斯也曾说过："即使是精通事件的律师，事件一结束，也会把这个事件的内容全部驱逐到记忆之外。"

(10) 在赫尔曼的《超级记忆术》中提出了与此类似的一些技巧。

(11) 无论是"需要立刻做的工作笔记"，还是"关于想法的笔记"，都是对工作记忆的记录。因此，这与抄写车站的时刻表或者记录演讲的笔记有所不同。后者是对外部事项的记录，而前者是对自己头脑中的想法的记录。在以往的社会中，从整体上来说，还是对外部事项的记录比较多。但一旦知识密集型产业的比率增大，脑力劳动的重要性提高，对自己的想法的记录就会变得越来越重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(12) 如果在不熟悉的道路上录音，就会疏忽驾驶，比较危险。做这一点时应在开惯的路上或者堵车时。堵车时做录音笔记，还具有不用太焦急的优势，这也可以说是“有效利用间隙时间”的一种形式。

(13) “把写到纸上的笔记组合在一起，创造新想法”，有人提倡过这种方法。要实现这个目的，需要将一个项目写到一张纸（或卡片）上。也就是说，应避免使用“无论内容如何都按时间顺序写满”的方法。但是，电子文件能更高效地进行组合和编辑。要理解笔记是永远不让想法溜走的手段，最好还是不要考虑事后编辑的容易度。另外，“通过重新排列写到纸上的信息，是否能产生想法”，本来关于这一点就有本质上的疑问。对此，请参照《“超级”整理法》第四章的（3）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

终章：珍惜他人的时间

（1）确认规则

一个人无法构成世界

在进行时间管理时，如果组织或社会不重新认识关于时间的想法和规则，个人能做的事就很有限。遗憾的是，在以往的有关时间管理的书中，几乎没有这样的视角。我想写本书的原因之一就在于我想积极地改变与时间管理有关的社会规则。

这个问题与联络方式相关，我已在第三章和第四章中讲过。在这里，我想从更广泛的角度来讨论与时间有关的社会规则。

遵守约定时间

在聚会或者见面中迟到的人是“时间小偷”。因为会剥夺许多出席者的时间，因此这个罪尤其重。

当然，由事故造成的迟到是任何人都无法避免的。因此，当迟到发生，我们不能事后进行责怪，而是应该反思事前是否做了相关的准备。例如，预计会发生交通堵塞时，是否考虑到要提前出发。

BOX——社会的时间观

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“遵守规定时间”，这一规则是从什么时候扎根于人们脑中的呢？在美国，好像是19世纪的时候。在18世纪到19世纪初，无论是商业活动的时间，还是集会开始的时间，都只是一个非常粗略的时间。

在19世纪30年代，借助时钟进行的时间管理开始走进工厂。随着铁路的发展，标准时得到普及。在19世纪80年代，在音乐会等活动中，严格遵守开演时间的习惯也得到普及。奥马利介绍了在这个过程中发生的各种逸事和知识分子对“人成为时钟的奴隶”的批判①。

另外，即使在农村，从用水的时间表开始，人们对时间也抱有强烈的关心。

即使在当代，也存在不喜欢遵守规定时间的社会。霍尔把在地中海文化圈和阿拉伯各国所看到的这种时间观叫作“多向性时间观（polychronic time）”，并与北美、德国和日本等的“单向性时间观（monochronic time）”进行对比。确实，在几年前的意大利，即使是特快列车，“晚点100分钟”等事故的发生也是人们司空见惯的（最近，意大利列车不知什么缘故变得非常准时）。

---

①迈克尔·奥马利（Michael O‘Malley）著，高岛平吾译，《时钟和人、美国的时间历史》，晶文社，1994年版。

②角山荣著，《时钟的社会史》，中公新书715，中央公论社，1984年版。

现代社会是基于将遵守时间作为对人们最低限度的要求来运转的。迟到惯犯缺乏这种意识。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上述规则完全是毋庸置疑的。在整个世界中，日本也是属于严格遵守这个规则的国家（在国际会议上，喝咖啡的休息时间之后，会议重新开始时，按时进入会议室的一般是日本人和德国人）。但是，我想指出如下三点：

第一，社会上把过于严格遵守时间理解为心胸狭隘的倾向多多少少依然存在。即“在时间上稍微宽松一点更人性化。我们又不是时钟的奴隶”这类意见。事实上，我们不能对迟到采取宽容的态度。因为在现代社会中，时间才是最宝贵的资源。

第二，如果有迟到惯犯，安排日程和时间的人就会预想安全边际。这样做并不是要消除迟到，而是将集合时间或者稿件的截止日期提前以进行应对。被指定时间的那一方，即使知道那是预备时间，也必须遵守。为了在工作繁忙的时候赶上稿件的截止日期，我们有时甚至要付出千辛万苦。付出这般辛苦，提交的稿件却总被搁置，这实在是令人气愤。因此，迟到惯犯不仅在迟到发生的当下给他人添麻烦，还在间接地给严格遵守时间的人添了麻烦。

第三，“在规定的时间迟到”，这被看作炫耀地位的做法而被人们容许。关于这一点，我已经在第六章讲过。不仅在日本，这在世界上的任何国家都被认定为坏习惯。即使在对时间要求比较严格的北美社会，“来客在办公室等多久”也被看作对有关事情的重要性或社会地位等信息的一种传达[(1)]。我在第六章中已经讲过，我们应该否定这种习惯。在该规定时刻迟到并不是大人物的表现，相反，这是小人物的表现。我认为，我们应该先于世界上的其他国家，确立这种社会的共通认知。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通告计划

无论制订了多么细致、周密的计划，一旦有突然加进来的工作，我们就不得不中断正在进行的工作。而且，中断的成本比较大。因此，我们应该提前将计划安排告知工作的相关人员。作为启示之一，这一点我已经在第二章的（2）中讲过。

在组织中工作的大部分人都希望不要把它仅仅当作启示，而是作为组织性、社会性规则予以确立吧。如果是上班族，只考虑自身便利来推进工作是比较难的。如果上司临时下达指示，我们就完全不能制订计划了。因此，管理层的人有必要将工作安排事先告知部下。我认为，这并不需要付出特别的努力。如果不方便公开全部计划表，那么可以只将必要的部分以简单的便条形式交给部下。或者只将什么时候会变得忙碌的通知告知部下。

告知等待时间

在等待时间比较少和排队比较短方面，日本也毫无疑问是世界上的优等生。在欧美，在餐馆吃完饭之后，在账单送过来之前我们要等很长时间，这种情况经常发生。而且，即使由于特殊情况某个办事窗口被一位客人占用很长时间，这个客人结束之前，该办事窗口也不会应对下一个客人。此外，与过去相比，在政府机关的办事窗口和在医院里等待的时间也大大缩短了。

但我们仍然有改善的余地。我最希望改善的一点就是等待时间的不明确。特别是在医院的等待时间方面，对于这一点我感触颇深。我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

认为，由于需要和供给的关系，等待时间会变长，这是不得已的事，但是，应该告知我们大概需要等多长时间。

如果能知道明确的等待时间，我们可以趁此机会看看书。如果等待时间比较长，也可以去其他地方等。然而，如果处于不知道什么时候会轮到自己的状态，那我们就什么都做不了。而且，不知道要等到什么时候的情况最令人感到疲惫[(2)]。

事实上，在医院里显示等待时间是很容易做到的。因为只要按照受理顺序分发号码牌，让接受诊疗的人把那个号码牌挂到诊疗室的外面就可以了，这是不久前银行正在实践的方法。另外，最近，在大阪用号码显示结账顺序的医院也开始出现，这是非常值得欢迎的事，希望它能够得到广泛的普及。

实际上，早在25年前，我在美国就看到过这种做法，并留下了很深的印象。但那不是在医院和政府机关看到的，而是在小镇的卖鱼店里看到的。客人先去取放在入口的纸板制号码牌，轮到自己的时候，就把这个号码牌挂到收款处的挂钩上。这样，客人们就能明白等待时间。回国之后，我曾呼吁在医院、政府机关和银行等地方普及这种做法，为此我还向报纸投了稿，但是稿件没有被采用，也许是因为当时人们对于“要珍惜时间”的认识还不高吧。

告知联络方式

在进行联络时，最花时间的就是查找收件人的姓名和地址。想打电话，但不知道电话号码；想写信，但不知道通信地址；或者，不知道准确的名字，这种情况有很多。因此，我们一定要在文件和联系信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

件中写上自己的名字和联系方式。以上所述就是对在第三章中所讲内容的概括。

在聚会通知中，没有写会场电话号码的通知相当多。虽然我们可以详细确认地点之后再出门，但如果是在按大致的推测出门，又不知道如何走的情况下，如果没有电话号码，就很难办。当演讲快要开始，已经没有时间的时候，我们就会陷入困境。

此外，我想就日本的出租车情况坦诚地发表一点意见。日本大都市的出租车司机对城市的位置分布不熟悉。在很多情况下，告诉出租车司机建筑物或公司的名字，出租车司机却不知道目的地在哪儿，不仅如此，有时即使告知其门牌号码他们也不知道该怎么走。我有过好几次边看地图边引路的经历，有的出租车司机甚至没有地图。我的某个朋友曾连续两次被司机抱怨道："出租车司机并不是只需听到地址就能把客人带到目的地的。"我的朋友对此感到很气愤。

伦敦的出租车司机不仅知道城市里的所有地名，还知道从任意地点到目的地的最短距离。要说他们为什么会知道，那是因为如果不能通过与此相关的考试，他们就不能成为出租车司机。客人，尤其是外国人买的就是出租车司机所拥有的这些信息。本来，出租车服务就是非常先进的信息产业。东京要想称得上"国际都市"，拥有与伦敦相提并论的出租车产业是不可或缺的。在第六章的最后部分我讲过，希望运输省能认真考虑这个问题。

在三分钟之内挂掉公用电话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个人无法构成世界，两个人也无法构成世界，我希望利用公用电话的人能意识到这一点。

在很多情况下，我们是因为事情紧急才想打车站的公用电话的。然而这时候，多数电话都被占用了，而且是被长时间地占用。有的年轻人甚至坐在电话亭里不走，说个不停。尽管外面已经有好几个人排着队等着。我很少连续使用公用电话超过1分钟，因此我对他们的做法感到不可思议。这种状况在电话卡普及之后，变得尤其恶劣。

我对手机的利用率不太高，只是为了防备紧急时无法使用公用电话，有时我才随身携带手机，这实在是一种负累。

为了改善这种状况，我认为，应该将车站等一部分公用电话预留为短时间通话使用。虽然也有显示为“快速电话”的公用电话，但这完全靠利用者的良好使用意识。难道就不能在电话机上安上通话一旦超过三分钟就会变红的灯吗？或者，收取比通常情况下稍高的电话费，或设置通话超过五分钟就一定会挂断的模式，这样，使用者就会对漫长的通话产生心理上的压力吧。如果有更有效的装置，当然更好。我希望NTT不仅开发像ISDN公用电话和CAPTAIN（文字图形电话传输信息网络系统）服务那样的先进（虽然先进，但我对其利用价值持怀疑态度）技术，还能站在利用者的角度对它们进行改进。

（2）减少浪费时间的“人情往来”

当下，上述规则被很多人当作理所当然的事来接受。从这个意义上来说，这是对社会规则的再次确认。下面我想进一步讨论，并指出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

社会规则中应该改变的地方。

我在第三章中已经讲过，我们应该提高传真的社会地位，并分析了什么是合乎礼仪的方法，哪些是应该随时代变化的，为此我们需要积极改变社会规则。在这里，我想再进一步扩展一下这个讨论。

请停止“恳谈”

我强烈感觉到有必要改变与时间有关的社会规则是在大约十年前在美国进行巡回演讲的时候。在很多地方，都有人问我演讲前的几十分钟是否想一个人待着，并且为我准备好了用于独处的房间。之后，我有过多次在美国和加拿大做演讲的机会，在很多情况下我也受到了同样的关照。

在日本，演讲开始前的时间一定会是与主办方的“恳谈”时间。这或许是因为担心如果对远方来客置之不理会太失礼吧，我非常能理解这种心情。

但是，“让客人一个人待着很失礼”，这是按照传统社会价值体系所做出的判断。我想只要是做过演讲的人都会有同样的感受，那就是演讲开始前的几十分钟想一个人待着，无论事前为演讲做了多少准备都是如此。在这个时间段与初次见面的人寻找共同的话题非常累，我试着就这个问题问了一下我的朋友们，大家的意见一致。

如果是重大场合的演讲会，在很多情况下演讲者都会被指定在演讲开始前的15分钟之内到达会场。“要是迟到就糟了”，我非常明白主办方的这种考虑。事实上，即便没有指定时间，我也会在一定程度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上提前到达，并进行时间调整。因此，早去并不会让我觉得辛苦，但我希望能在这个时间里独处。如果是一个小时，我还能提出这样的要求，但如果是15分钟的话就很难说出口，这种情况比较多。

也请停止“寒暄”

使我的朋友们无一例外地感到头疼的另一个问题就是“我想去问候一下您”这种请求。他们大概是有事想拜托，但觉得用电话或传真传达会比较失礼，因此想当面说。或者，演讲前有个商讨，因此想要拜访一下。然而，见面后一听内容，却发现并不是什么特别的事。对于一般的事，现在人们已经不太会有“不见面会比较失礼”这种感觉了，但这种感觉还没有完全消失。

我非常明白这样考虑是出于善意，但这也是传统社会价值体系下的善意和诚意，不得不说这是人们没有时间观念时的礼仪。

之所以这样说是因为那种做法没有考虑到对方会因此而受到束缚。时间被见面所占用，这自不用说，一旦做出约定，约定的时间和约定前后的时间就会被固定，而无法将这些时间用于其他的事。这个成本是非常大的。用第二章的话来说，就是会变成“滞留工作”。

由于这样的请求，可能我们对于重要事项都无法好好地处理。我认为，诚意并不是通过付出了多少成本来体现的，而是通过在多大程度上考虑到对方的情况来体现的。与刚才所述的“恳谈”一样，这也是人们应该改变的想法。

将列车的座席分开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“给多个相关人员安排火车票或飞机票时，希望能将彼此的座位分开”，这是西友的坂本春生先生的建议。这样安排的原因是，对于当事人来说，这个时间段是不会被电话或者来客打扰的宝贵时间，我也完全赞同这个看法。

采取这种方式的人也不是完全没有。例如，在某个外资企业，为研讨会安排列车座位时，会特意将研讨会的成员分别安排在不同的座位上。

在传统观念中，也许会认为让同一组人在火车上坐到一起畅谈是理所当然的吧。但从“要珍惜个人的时间”的角度来看，就会做出与此完全相反的安排。

向具有透明规则的社会发展

以上在本节中所述内容并不只是关于如何度过为了邀约见面的30分钟、演讲前的15分钟，或者在火车上的几个小时的问题，这其中还包括与当今社会的基本构成原理相关的问题，这是对在第四章中关于组织的内容的延伸。

也许有人能接受（1）中所述内容，但对我在这里所说的内容持不同意见。因为这否定了旧社会的一部分淳风美俗。正如我在第三章中所坦白的那样，我也有被旧的价值体系所束缚的一面。如果改变一下立场，也许我自己就做了与在这里所建议的相反的事情。然而，正因如此，我才想提出问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

仔细想想我们就会发现，在当今社会中，毫无目的的“恳谈”确实很多。因此，我们的很多时间都被浪费了。上班族的夜晚的大部分时间不就是如此被浪费的吗？

我并不是要否定“人情往来”这种东西，但我反对将“让我们推心置腹地交谈吧”这种逻辑引入现代组织。实际上，如果将这个逻辑进一步推广，就会变成“如果不是能心情愉快地喝酒的关系，就不是朋友”这种排除局外人的逻辑。而且，在内部人员之间，“不说不近人情的话”这种模糊的标准也会横行。正如我在第四章中所述，这是对合理逻辑的否定。我希望能构建一个通过明确且透明的规则将人们连接在一起的社会。

（3）降低出行的时间成本

制定使用新技术的规则

由于电话的普及，人们在任何地方都能立即联系对方。在从20世纪60年代末开始的三年美国留学生活中，我一次国际电话也没有使用过。现在，即使在旅行过程中没有什么大事，我也能非常随意地使用国际电话，这是很棒的事情。

但是对于我们是否已经熟练掌握了这项技术我是持怀疑态度的。认为电话是中断工作的元凶的人越来越多。如何应对这个问题正是本书第三章的主题。

通信手段变得过于便利且廉价，反而会产生让人困扰的问题。对此，不确立有关使用方法的规则，而一味普及线路和机器的世界电话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司要负很大的责任。他们应该确立技术的发展方向和有关其使用方法的社会规则，也就是技术评估（技术的事前评估）。我不得不说，电话就是缺乏这种评估，而走向畸形发展的例子。

我们也许需要对未来的通信技术进行特别严密的监视。例如，这样的想法：每个人都有自己的电话号码，无论在世界的哪个角落都能与外界取得联系。从人们被电话到处追赶的角度来看，这的确是恶魔技术。另外，如果可视电话得到普及，那么我们在自己家也必须总是穿正装，并整理仪容吧。

手机带来的问题更迫在眉睫。在欧洲各国，在拥挤的街道和餐馆，或者列车座位上，有人光明正大地使用手机。在日本，在人前使用手机的行为仍然受到限制。但是，这个规则也在逐渐崩溃。在新干线上，开始出现无视“请在列车连廊上使用手机”的广播，而在座位上使用手机的人。因为把新干线的车厢当作移动的书房，所以我对这种情况感到非常困扰。现在，日本拥挤的电车中也开始出现使用手机的人。由于打电话会比通常的对话声音大，且说话的声音容易变高，因此我会非常在意。

我们有必要现在确立关于手机的使用方法的社会规则。至少我们有必要普及“在人前（用电话）说话是可耻的”的观念，将这个规则固定下来是电话公司和电话制造商的重大责任。如果企业在认真思考“企业的社会责任”，那么我希望企业能为此开展大规模的宣传活动。

难懂的路标也是“时间小偷”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

日本的道路前方标志非常难懂。因为没有区别表示远的地名和近的地名，甚至可以说地名的选择乱七八糟，毫无系统。不仅一般道路上的路标难懂，甚至连高速公路上的路标都很难懂。我曾经有过这样的经历：从保土谷辅道通过首都高速到横滨山下町之前，我弄错了三次岔路口和出口，只好重新来过。事实上，如果在高速公路上走错，就会造成大量的时间损失（当然，费用也很多，如此，15分钟就能到的地方甚至要花两个小时。而且，这样的错误我犯过多次。

这并不是因为我的方向感差。事实上，我在德国的道路上基本不会迷路。因为只要记住目的地的地名，即使没有导航，我也能通过道路标志完成驾驶。从街道穿过城镇的中心部然后再回到街道，这也并不难。甚至在柏林那样的大都市，我也不怎么迷路，这是因为道路的前方标志做得非常巧妙。

在（1）中我已经讲过，出租车服务是信息产业。我还讲过，东京要想成为国际都市，需要能与伦敦比肩的出租车司机。实际上，在道路方面，也是如此。在道路方面，像前方标志那样的设施是很重要的，由此人们能够防止时间的浪费。

按照日本现在的前方标志，外国人要在成田机场租一辆车开到市中心，这大概是不可能的吧。一路上肯定会让人陷入恐慌的岔路口有好几处。如果只是引导至市中心，那么只要按“市中心”这个标志往前走就可以，这原本应该是极其简单的。但在日本，甚至在高速公路上都不能做到这一点，我们可以看出日本的道路缺乏最基本的设施。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外，荒川、江户川等河流的名字却逐一显示在高速公路上。最近，主要的国道上竖立了显示距离日本桥的公里数的标杆。虽然从设计上来看绝对不差，但下划线的“距离日本桥××公里”几乎没有信息价值。为什么要做这种多余的标志呢？我对此完全无法理解。

顺便说一下，诸如“死亡事故发生地点”“不合理的驾车事故的根源”等，这些标识也是一样。这些标识不仅没有任何信息价值，还会破坏景观、转移司机的注意力，成为“事故发生的根源”。在德国的道路上，我从没有看到过这样的显示。我不喜欢特别指出“在国外”，但对于出租车和道路，我不得不提出来。

降低出行的时间成本

生活在大都市的上班族要在通勤上耗费大量的时间和精力，由此所造成的整个日本的损失是极大的。

我在第六章中就通勤时间的有效利用进行了讲述。上班时还好，但回家时就疲惫到什么都不想做，这也许是很多人的实感吧。而且，无论如何有效利用这个时间，所获得的也只是微乎其微的成果。遗憾的是，满员的电车中是无法产生像改变世界那样宏大的想法的。

我们应该整备通勤铁路，缩短时间。或者，至少应该使通勤时间变得愉快。另外，我们还应该整备道路，消除由于堵车所造成的时间损失。并且，美化街道，使驾驶或步行期间变成快乐的时间。总之，我们应该通过整备社会资本，节约出行所需要的时间，并使这段时间变得愉快。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这并非绝不可能。因为现在的日本拥有足够进行这些投资的经济实力。然而，事实上，这个余力已被用于其他目的。只要我们有所期望，并且这个期望能够对政治和行政产生影响，那么实现在时间上充裕的生活绝不是梦想。

也许上述内容听起来像是在说教。这是因为我具有受害者意识，因此本书才会是这样的基调。考虑到我自己也有可能在无意识中给对方添了麻烦，因此，这同时也用于自戒。

在本章中所述的所有内容都是寻求社会规则的建议。再重复一次，时间管理仅靠个人的努力是做不到的，这是必须靠整个社会努力解决的课题。因为一个人无法构成世界。

最后，我想引用英国诗人约翰·多恩的著名诗句中的一部分。

No man is an island,entire of itself;every man is a piece of the continent,a part of the main.If a clod be washed away by the sea,Europe is the less,as well as if a promontory were,as well as if a manor of thy friend's or of thine own were:any man's death diminishes me,because I am involved in mankind.

JOHN DONNE

Devotions (1624)

没有人是与世隔绝的孤岛，每个人都是广袤大陆的一部分。如果一块泥土被海浪冲走，欧洲就会变小。如同岬失掉一角，如同你的朋友或者你自己的领地失掉一块。任何人的死亡都会消损我，因为我是人类的一员。

---

(1) 爱德华·霍尔著，宇波彰译，《作为文化的时间》，TBS不列颠百科全书出版社，1983年版，第98页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(2) 据说即便是军队的行军，如果不被告知目的地，不知道要走多久，士兵们也会感到非常疲惫。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后记

我要将在本书中提出的重要的时间管理技巧总结如下：

第一，将计划表做成具有一览性的表，用肉眼把握从几周到几个月的时间。将手账从备忘录变为日程管理的工具，适当进行符合工作重要程度的时间分配以及对不确定性的应对等。

第二，用书面形式进行联络。电话对很多人来说，原本应该是比较方便的工具，但它现在已经变成中断工作的元凶。应该将电话转换为传真或电子邮件，这是本书的建议。此外，组织内部的联络也应该从口头转换为便条形式。通过这些手段，我们能够节约联络所造成的时间浪费，并自主控制工作流程。

本书完稿后，有报纸报道了企业为避免工作中断所付出的努力（《每日新闻》，1994年11月11日晚报）。据该报道称，为了消除工作中断，提高工作效率，几个企业将上午的固定的时间段作为“超沉迷于工作的时间”，禁止打电话和给部下下达指示。据说宫城县警也开始了“集中时间”。可以说这表明了在企业和政府机关中，本书所提到的“中断综合征”已经成为导致工作效率下降的主要原因。今后，也许采取上述措施的企业会增多吧。

仅导入这样的时间段就能解决问题吗？说实话，对此我持怀疑态度。如果从这个时间溢出的电话或指示流入其他的时间段，结果难道不是一样的吗？考虑到这些情况，也许本质上的解决方法依然是联络

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的书面化吧。我完全没有向改革事务时间的做法泼冷水的打算，但我希望大家能在进行这些尝试的同时，研究一下从口头到书面的切换。

这本书是讨论技巧的实用书。我丝毫不觉得传授秘诀很低级。或者说，我很少对真正有用的书感到不满。例如，我确实从柯南·道尔的《夏洛克·福尔摩斯》和伊丹十三的《欧洲无聊日记》中学到很多日常生活的技巧。如果其他的入门书能有这些书的百分之一的实用性，我们就会变聪明很多吧。

我认为，入门书需要满足如下两个条件：第一，要提出任何人都能实行，且由此能得到显著成果的新方法。虽然这是理所当然的，但正因为市面上想要用精神训话来敷衍缺乏技巧的书比较多，所以才有必要强调。第二，要停留在技巧的层面。这意味着，要讨论用于实现某种目的的方法论，但不讨论目的本身。无论目的是什么，无价值地为此服务是入门书的作用。本书着意于满足这两个条件。

本书中所述的技巧是围绕确保不中断的时间段、减少时间的浪费，并增加所拥有的时间而展开。这些都是为了完成“某事”。那么，“某事”具体是指什么呢？这也许是我们毕生事业的完成，也许是与朋友或家人的交谈，又或者是看到能从地面可见的所有星星。但是，出于上述立场，我对此保持沉默。

幸运的是，我的前一本著作《“超级”整理法》已为许多读者接受。我也收到了很多热心读者的来信。在执笔本书的过程中，我也得到了很多朋友的帮助。我想我给被我送去底稿并要求给出意见的人添了很多麻烦，但《“超级”整理法》是我写得很开心的一本书。《“超级”整理法》刊行后，收到的上述反响对我来说也是初次的体验，说是第一次体会到了写作的乐趣也不为过。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这本书我也写得很开心。这本书也是朋友们鼎力相助的结晶。尤其是，远藤谕（月刊“ASCII”主编）、大熊由纪子（《朝日新闻》评论员）、坂本春生（西友专务董事）、今野浩（东京工业大学教授）、吉田浩（一桥大学研究生）诸位针对底稿给出了非常宝贵的意见。对此我深表谢意。

另外，与上次一样，承蒙中公新书编辑部的佐佐木久夫氏、山本启子氏的关照。在此谨表谢意。

野口悠纪雄

1994年12月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考文献

时间的社会学、哲学、物理学

关于时间的话题很有趣。如下所列举的书虽然与时间管理技巧没有关系，但我仍控制不住地想要列举出来。

1. 《作为文化的时间》，爱德华·T·霍尔著，宇波彰译，TBS不列颠百科全书出版社，1983年版。

2. 《时间的文化史》，斯蒂芬·克恩著，浅野敏夫译，政法大学出版局，1993年版。

3. 《时间之箭》，理查德·莫里斯著，荒井乔译，地人书馆，1987年版。

4. 《时钟和人、美国的时间历史》，迈克尔·奥马利（Michael O'Malley）著，高岛平吾译，晶文社，1994年版。

5. 《时间的故事》，阿·德·切尔宁著，田井正博译，东京图书，1989年版。

6. 《时间与自己》，木村敏著，中公新书674，中央公论社，1982年版。

7. 《时钟的社会史》，角山荣著，中公新书715，中央公论社，1984年版。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人类的认知、记忆能力

1．《人类记忆》，V．H．格雷格著，梅本尧夫监修，1988年版。

2．《超级记忆术》，道格拉斯·J．赫尔曼著，土田光义译，白杨社，1994年版。

3．《记忆与思考》（认知科学的基础3），迈克尔·I．波斯纳著，佐伯胖·土屋俊监译，产业图书，1991年版。

4．《人的信息处理：对新的认知心理学的邀请》，D．E．鲁梅哈特著，御领兼译，1979年版。

时间管理的技巧

正如我在序章中所述，这种类型的书有很多。在这里，列举如下的书。

1．《智慧生活》，P．G．汉普顿著，渡部升一、下谷和幸译，讲谈社学术文库，1991年版。

2．《赛姆勒主义》，李卡多·赛姆勒（Ricardo Semler）著，冈本丰译，新潮社，1994年版。

3．《如何度过“人生”这一时间》，板坂元著，艺文社，1994年版。

4．《生意由“书写能力”决定》，福岛哲司著，二期出版，1993年版。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5．《智慧生活的方法》，渡部升一著，讲谈社现代新书，1976年版。